Niveau(x) d'enseignement : 7 Numéro ISN : 9625
Centre d'intérêt : 130

Thibodeau, Daniel

L'organisation structurelle et la mission du C.E.G.E.P. de Saint-Jérôme : rapport de concordance / par Daniel Thibodeau. -- [Saint-Jérôme?] : D. Thibodeau, 1984.
ix, 194 f. ; 28 cm.

"Projet d'intervention présenté à l'ENAP en vue de l'obtention de la maîtrise en administration publique". Bibliogr. : f. 192-194

Descripteur(s) : Structure * Analyse organisationnelle * Organisation * Collégial (Ordre d'enseignement)

Identificateur(s) de nom : Collège de Saint-Jérôme

Le but de cette étude est d'élaborer une structure fonctionnelle qui permette au Collège de Saint-Jérôme de réaliser pleinement sa mission de formation intégrale par une collaboration accrue des deux services de formation du collège et par un accroissement des échanges entre les agents de formation concernés. La démarche d'analyse structurelle entreprise à travers une grille d'analyse et des entrevues avec le personnel cadre du collège a permis de ressortir un certain nombre de constatations. C'est à partir de ces dernières qu'on propose un modèle de structure qui met beaucoup d'emphase sur les communications, sur l'information et sur le rôle de liaison qu'auront à jouer les tables de concertation.

Type de document :

9625

ECOLE NATIONALE D'ADMINISTRATION PUBLIQUE

L'ORGANISATION STRUCTURELLE
ET LA MISSION DU
C.E.G.E.P. DE SAINT-JEROME
RAPPORT DE CONCORDANCE

par

Daniel Thibodeau

1978-1981

temps complet

PROJET D'INTERVENTION PRESENTE A L'ENAP
EN VUE DE L'OBTENTION DE LA MAITRISE
EN ADMINISTRATION PUBLIQUE

Mars 1984

1a5
4E3

ECOLE NATIONALE D'ADMINISTRATION PUBLIQUE

L'ORGANISATION STRUCTURELLE ET LA MISSION DU C.E.G.E.P. DE SAINT-JEROME RAPPORT DE CONCORDANCE

par

Daniel Thibodeau

1978-1981

temps complet

PROJET D'INTERVENTION PRESENTE A L'ENAP

EN VUE DE L'OBTENTION DE LA MAITRISE

EN ADMINISTRATION PUBLIQUE

Mars 1984

2000325

ENAP-MONTRÉAL
DOCUMENTATION

REMERCIEMENTS

Nous désirons remercier les personnes suivantes qui, par leur contribution et leur collaboration, ont permis la réalisation de ce projet d'intervention.

Monsieur Claude Lalonde,	Directeur général du C.E.G.E.P. de Saint-Jérôme
Monsieur Gérald Ethier,	Professeur à l'E.N.A.P.
Monsieur Paul Bourbeau,	Directeur des Services pédagogiques au C.E.G.E.P. de Saint-Jérôme
Monsieur Claude Riendeau,	Secrétaire général au C.E.G.E.P. de Saint-Jérôme
Monsieur Gilles Lapierre,	Directeur des Services administratifs au C.E.G.E.P. de Saint-Jérôme
Monsieur André Lefebvre,	Directeur des Services au Personnel au C.E.G.E.P. de Saint-Jérôme.

AVANT-PROPOS

Le projet d'intervention exigé de chacun des étudiants de maîtrise de l'École Nationale d'Administration Publique, consiste en fait en une démarche rigoureuse auprès d'un organisme public ou para-public dans le but de faire l'analyse d'une situation et de formuler des propositions à l'organisme commanditaire.

Cette démarche comporte donc un certain nombre d'étapes bien définies. Dans un premier temps, l'étudiant devra définir la problématique de son étude. Pour ce faire, il lui faudra situer l'organisation commanditaire, formuler le problème d'une façon préliminaire, expliquer l'importance du sujet pour l'organisme commanditaire et enfin, formuler les objectifs de l'étude. Dans un deuxième temps, l'étudiant devra formuler son cadre conceptuel en procédant à une revue de littérature du sujet étudié, en y ressortant des modèles théoriques et en définissant la méthodologie qu'il a l'intention d'utiliser. Il procédera par la suite à la cueillette et à l'analyse des données, ce qui lui permettra en bout de course de concevoir une solution finale et de formuler ses recommandations à l'organisme commanditaire.

La démarche que nous avons entreprise au C.E.G.E.P. de Saint-Jérôme au sujet du rapport de concordance entre la structure organisationnelle et la mission de cette institution, constitue un projet d'intervention tel que nous venons de le définir.

TABLE DES MATIERES

REMERCIEMENTS ii

AVANT-PROPOS iii

TABLE DES MATIERES iv

LISTE DES TABLEAUX vii

LISTE DES FIGURES viii

1. INTRODUCTION 1

2. Définition du problème 3

2.1 Situation organisationnelle 4

2.2 Formulation préliminaire du problème 10

2.3 Objectif de l'étude 14

3. Formulation du cadre conceptuel et méthodologie . . . 15

3.1 Revue de littérature 16

3.1.1 Littérature recueillie chez les auteurs . 16

3.1.2 Littérature recueillie dans les autres cégeps du réseau 56

3.2 Modèles théoriques 57

3.2.1 Services de formation autonomes 57

3.2.2 Services de formation intégrés 57

3.2.3 Dans la structure où les services de formation sont autonomes 58

3.2.4 Dans la structure où les services de formation sont intégrés 59

3.3 Articulation du cadre d'intervention 61

3.4 La grille d'analyse utilisée 62

3.5 Méthodologie utilisée 63

3.5.1 L'examen des documents officiels 63

3.5.2 L'entrevue individuelle 64

3.6 Limites de l'étude 65

4. Cueillette et analyse des données 66

4.1 La cueillette des données 67

4.2 Interprétation des données 83

4.3 L'analyse des données 87

4.3.1 Concernant les organigrammes 87

4.3.2 Concernant l'organisation 90

4.3.3 Concernant la mission 94

4.3.4 Concernant la relation de concordance entre la structure et la mission 95

4.4 Précision du problème 96

5. Conception de la solution 97

6. Recommandations 104

6.1 Première recommandation 105

6.1.1 Mode de fonctionnement de la structure proposée 113

6.1.2 Les principes qui soutendent la solution proposée 116

6.2 Deuxième recommandation 120

6.3 Troisième recommandation 120

6.4 Quatrième recommandation 120

7. L'implantation de la solution 121

8. CONCLUSION 125

APPENDICES

A. Organigramme du C.E.G.E.P. de Saint-Jérôme 131

B. Organigramme des Services pédagogiques 133

C. Organigramme des Services aux étudiants 135

D. Mission du C.E.G.E.P. de Saint-Jérôme 137

E. Mission des Services pédagogiques 139

F. Mission des Services aux étudiants 141

G. Définitions de tâches 144

H. Rôle et composition des comités du collège à vocation de formation 177

I. Grille d'analyse - Structure organisationnelle du C.E.G.E.P. de Saint-Jérôme 180

J. Questions posées aux différents personnels du collège 189

BIBLIOGRAPHIE 192

LISTE DES TABLEAUX

1. Répartition du personnel 5

2. Exemple de tableau de cueillette de données 70

3. Exemple de tableau-synthèse de cueillette de données 71

4. Tableau de cueillette de données - Services aux étudiants 73

5. Tableau de cueillette de données - Services pédagogiques 74

6. Tableau de cueillette de données - Direction générale 75

7. Tableau de cueillette de données - Secrétariat général 76

8. Tableau de cueillette de données - Services au personnel 77

9. Tableau de cueillette de données - Services administratifs 78

10. Tableau-synthèse de cueillette de données 79

11. Tableau-synthèse concernant les services de formation 80

12. Synthèse des données sur la formation 82

LISTE DES FIGURES

A. Résumé des composantes de l'organisation structurelle du collège 8

B. Schéma de l'organisation fonctionnelle selon Taylor 22

C. L'organisation comme système 32

D. L'organisation vue sous l'angle traditionnel et vue sous l'angle d'un système 34

E. Représentation graphique simplifiée d'une organisation et de l'interdépendance des systèmes 37

F. Organigramme en grappe ou en arbre généalogique . . . 44

G. Organigramme en bannière 45

H. Organigramme en Lambda 46

I. Organigramme replié 47

J. Détermination de la mission 51

K. Modèle théorique - Services de formation autonomes . . 57

L. Modèle théorique - Services de formation intégrés . . 57

M. Structure organisationnelle proposée 107

N. Participation à la table de concertation sur l'aide personnelle à l'étudiant-e 108

O. Participation à la table de concertation sur l'animation étudiante 109

P. Participation à la table de concertation sur les programmes de formation 110

Q. Participation à la table de concertation sur les affaires étudiantes 111

R. Participation à la table de concertation sur les ressources physiques et le support technique à l'étudiant-e 112

S. Diffusion de l'information 115

1. INTRODUCTION

1. INTRODUCTION

Le projet d'intervention consiste en la réalisation d'une démarche auprès d'un organisme public dans le but de faire l'analyse d'une situation et de formuler des propositions à l'organisme étudié.

Le mandat qui est poursuivi par la présente étude se veut donc une analyse en profondeur de la corrélation qui existe, ou qui n'existe pas entre la mission que s'est donnée le C.E.G.E.P. de Saint-Jérôme et la structure organisationnelle existante dans cette institution. En d'autres mots, la structure actuelle permet-elle la réalisation de la mission du collège.

Toute la problématique de l'étude tourne donc autour de cette question. Pour en arriver à formuler les recommandations qui s'imposent, il nous faudra franchir les étapes suivantes:

- Une définition précise du problème à partir de la situation présente
- Une formulation du cadre conceptuel comportant une revue de littérature et la méthodologie utilisée
- La cueillette et l'analyse de données
- La conception de la solution
- Les recommandations et la conclusion

C'est à la réalisation de chacune de ces étapes que nous allons maintenant procéder.

2. DEFINITION DU PROBLEME

2. DEFINITION DU PROBLEME

2. DEFINITION DU PROBLEME

2.1 SITUATION ORGANISATIONNELLE

Avant même de définir le centre du problème, il convient d'informer brièvement le lecteur sur l'organisation concernée par l'actuel projet d'intervention. Quelques données contribueront certainement à mieux nous situer sur les caractéristiques du C.E.G.E.P. de Saint-Jérôme.

Anciennement un campus du Collège Lionel-Groulx, le C.E.G.E.P. de Saint-Jérôme devenait autonome par voie d'incorporation en septembre 1970. En 1976, le collège prenait possession de nouveaux locaux qu'il avait dû construire pour répondre aux besoins d'une clientèle en constante évolution. Aujourd'hui, le Collège de Saint-Jérôme dessert une clientèle de 2 900 étudiant-e-s réguliers de jour et 1 800 étudiant-e-s adultes le soir. Le C.E.G.E.P. offre huit (8) programmes de formation générale et neuf (9) programmes de formation technique en plus de la formation sur mesure, de la formation populaire et de la formation en industrie offerte par le Service de l'Education aux Adultes. Mentionnons également qu'un ensemble de services d'intégration des étudiants à la vie collégiale sont également offerts sur une base permanente.

Pour revenir brièvement à la clientèle, disons qu'elle se compose majoritairement de femmes (64%) et qu'elle se répartit assez bien entre le secteur général (47%) et le secteur professionnel (53%). Quant à la

provenance, elle se traduit de la façon suivante: 40% de Saint-Jérôme, 50% des Laurentides et 10% d'un peu partout dans la province. Disons finalement que pour la très grande majorité, les étudiants réguliers sont agés de 16 à 20 ans.

En ce qui concerne le personnel, il se répartit de la façon suivante:

Cadres et hors cadre	12	12
Professionnels	21	21
Soutien		
Administratif	52	
Technique	30	
Ouvrier	47	129
Enseignants		
Temps complet	179	
Temps partiel	38	
Chargés de cours	18	
S.E.A.	34	269
TOTAL		431

1. Répartition du personnel

Tous ces employés, qui bénéficient de conditions de travail particulièrement bonnes, sont tous syndiqués exception faite des cadres.

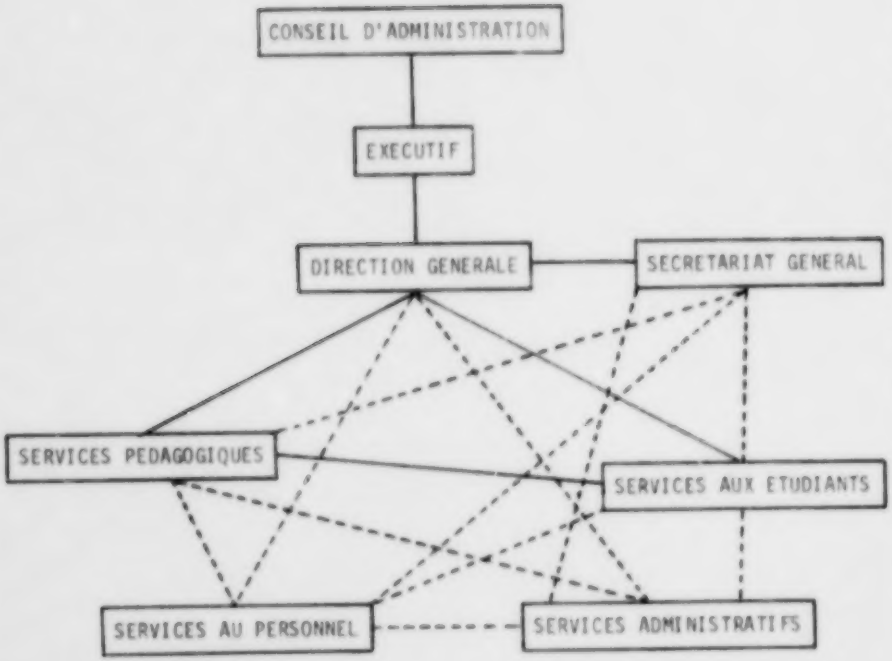
Le Conseil d'administration est l'autorité décisionnelle la plus élevée. Il est composé de vingt (20) personnes, tel que la Loi des Collèges le prescrit. Ces vingt personnes siègent à titre individuel mais sont toutefois issues de groupes bien distincts: trois (3) d'entre elles représentent la direction du collège (Directeur général, Directeur des Services pédagogiques, Directeur des Services aux étudiants), trois (3) autres représentent les professeurs, deux (2) autres les étudiants (un adulte, un régulier), un représentant pour le personnel de soutien, de même que pour les professionnels. S'ajoutent à cela six (6) représentants socio-économiques de la région et quatre (4) parents. C'est au Conseil d'administration que revient les grandes décisions d'orientation de même que celles concernant les budgets.

Le comité exécutif s'occupe pour sa part de la gestion des affaires courantes et prend ainsi les décisions sur des sujets plus précis et plus limités. Il est composé du Directeur général qui agit à titre de président, de deux (2) représentants des groupes de l'interne (direction, professeurs, soutien, professionnels, étudiants) et de deux représentants des groupes de l'externe (socio-économique et parents).

La Direction générale est représentée par le Directeur général. Celui-ci est cependant conseillé par le comité de coordination qui, outre le Directeur général est composé des cinq (5) directeurs de services. Les décisions du Directeur général sont naturellement fortement influen-

cées par ce comité. Le Directeur général, le Directeur des Services aux étudiants et le Directeur des Services pédagogiques sont en relation directe de même que le Directeur général et le Secrétaire général. Les autres services sont plutôt "staff" entre eux.

L'organisation structurelle du collège est assez compliquée (voir appendice A). On peut en résumer les composantes par le tableau suivant:



A. Résumé des composantes de l'organisation structurelle du collège.

Enfin, la situation financière du C.E.G.E.P. de Saint-Jérôme se porte relativement bien. Après avoir essuyé un déficit accumulé de plus de 400 000,00 $ (1975), le collège accuse maintenant un surplus accumulé d'environ 500 000,00 $. Ceci dit, formulons maintenant la problématique que nous désirons solutionner dans le cadre du présent projet d'intervention.

2.2 FORMULATION PRELIMINAIRE DU PROBLEME

L'étudiant-e est celui qui, pendant quatre (4) ou six (6) sessions s'inscrit à des cours, dans un programme donné, mais aussi à des activités dites para-académiques, soit au collège ou à l'extérieur du collège. Ainsi, quand nous parlons de programme de formation, nous sommes de plus en plus conscients qu'il faille parler de cet ensemble d'activités perçues comme un tout que nous souhaitons cohérent pour chaque étudiant-e du C.E.G.E.P. Cette conception du programme de formation présente des avantages évidents; mentionnons:

1. Le programme et le vécu se rejoignent, la formation n'étant plus perçue avec des cloisonnements;

2. L'obligation pour les agents de formation d'y aller d'une concertation des idées et des gestes;

3. Une meilleure cohérence des objectifs et des plans de travail des divers services de formation du collège;

4. Des chances accrues de voir les agents de formation échanger davantage entre eux;

5. Une utilisation plus rationnelle des ressources humaines et financières.

Mais pour qu'une telle conception soit applicable, il faut y adjoindre une structure d'organisation qui favorise la formation intégrale. Présentement, le C.E.G.E.P. de Saint-Jérôme ne possède pas ce de-

vis fonctionnel. En effet, le C.E.G.E.P. de Saint-Jérôme, qui accueille 3 000 étudiant-e-s le jour et près de 2 000 le soir, a un organigramme que l'on pourrait qualifier de traditionnel, du moins en comparaison avec certaines institutions du réseau collégial. Tout le secteur de la formation, au sens large du mot, est regroupé sous deux (2) directions de services soit les Services pédagogiques et les Services aux étudiants. Depuis la fondation du C.E.G.E.P. en 1971, ces deux directions de services ont toujours été indépendantes l'une de l'autre et, jusqu'à un certain point, ont toujours fonctionné en vase clos. Pourtant, les deux ont une mission commune, la formation de l'étudiant-e. Mais comment peut-on arriver à remplir cette mission sans qu'il y ait un minimum de collaboration? Comment peut-on y arriver sans qu'au préalable, il y ait consensus de part et d'autre sur le principe d'une égale importance à accorder à la mission et aux fonctions des deux services dans l'atteinte de l'objectif final de formation intégrale? La réponse est claire et simple: on ne peut tout simplement pas y arriver. Une telle façon de fonctionner nous conduit inévitablement à la situation d'affrontement que nous avons connue jusqu'à maintenant, ce qui a pour conséquence d'une part, de développer chez les personnels des deux services une mentalité "territorialiste" et d'autre part, de priver l'étudiant-e d'une formation infiniment plus riche. Quelle est donc la solution? Un statu quo modifié? Une fusion des deux services en un seul service de formation? Des services indépendants doublés d'une structure de concertation plus efficace? Une structure tout à fait nouvelle? Les alternatives ne manquent pas; mais le problème réside dans le choix. Quelle est la meilleure de ces solutions? Sans aller jusqu'à parler de désa-

vantages importants a priori, il ne faut pas hésiter à formuler les questionnements qui s'imposent à l'endroit de toute forme de structure globale qui veut rejoindre la notion globale de programme de formation. Mentionnons quelques-unes de ces questions qui viennent spontanément à l'esprit:

- Plus une structure est vaste, plus le fonctionnement risque d'être lourd:
  - Comment se conçoit un devis de coordination dans un ensemble aussi vaste?
  - Comment se prennent les décisions?
- Si pour parer à l'objection du fonctionnement lourd, on se rabat sur la décentralisation, à quoi, dès lors, sert la vaste structure?
- Pour donner prise à cette notion de programme entendu en sens global, ne vaudrait-il pas mieux concentrer nos efforts à faire en sorte que les deux directions développent des collaborations ou mieux encore, inventent un devis de coordination qui permette une plus grande concertation?
- La structure la plus adaptée à la notion de programme de formation globale est-elle absolument la structure globale?

D'un autre côté, les services indépendants que nous connaissons présentement soulèvent les problèmes que nous avons discuté précédemment. La problématique se pose donc clairement. La notion de formation

intégrale est généralement acceptée par les différents intervenants au collège. Cependant, le modèle structurel qui prévaut à l'heure actuelle ne convient pas à la réalisation d'un tel type de formation. Il nous faut dès lors développer un devis fonctionnel d'organisation qui assurera la réalisation réelle de la mission du collège. Le sujet traité par la présente étude est donc d'une très grande importance pour le collège. Une organisation qui, par ses structures, éprouve de la difficulté à bien remplir sa mission ne peut que s'intéresser à l'objectif poursuivi par une telle étude.

2.3 OBJECTIF DE L'ETUDE

Elaborer une structure fonctionnelle qui permette au collège de réaliser pleinement sa mission de formation intégrale par une collaboration accrue des deux services de formation du collège et par un accroissement des échanges entre les agents de formation concernés.

3. FORMULATION DU CADRE CONCEPTUEL ET METHODOLOGIE

3. FORMULATION DU CADRE CONCEPTUEL ET METHODOLOGIE

3.1 REVUE DE LITTERATURE

La littérature traitant directement du sujet qui concerne notre projet d'intervention est pratiquement inexistante. Plusieurs auteurs ont cependant écrit sur les organisations, leurs structures, leur fonctionnement et leur mission. D'un autre côté, bon nombre de collèges se sont penchés sur leur organigramme ou leur devis organisationnel en relation, bien souvent, avec la mission et les objectifs qu'ils poursuivent. C'est de l'ensemble de cette littérature que l'on peut s'inspirer pour concevoir un certain nombre de modèles théoriques. Nous tenterons ici de résumer le mieux possible ce que toute cette documentation nous a laissé.

3.1.1 Littérature recueillie chez les auteurs

Quand on parle d'organisation, on discute d'un sujet qui comporte de multiples facettes. Il faut d'abord faire une distinction fondamentale entre l'organisation formelle et l'organisation informelle. A ce sujet, voyons ce que nous dit Arnold S. Tannenbaum:

> "L'organisation formelle est celle qui a été planifiée et voulue par ses créateurs; prescrite et règlementée, c'est le reflet officiel de leurs postulats sociaux, psychologiques et administratifs. Mais cette organisation-là ne se trouve jamais pleinement réalisée dans le comportement de ses membres."

Nous pouvons donc concevoir l'organisation formelle comme étant l'organisation "officielle" et comportant une structure (organigramme), des normes, des politiques et des procédures administratives, une hiérarchie, une ligne d'autorité, etc... Beaucoup d'auteurs ont expliqué chacun à leur manière, comment ils concevaient l'organisation formelle. Nous y reviendrons.

> "L'organisation informelle n'a pas été conçue: elle résulte de la formation de groupes, d'affinités et de liens qui se constituent infailliblement quand les hommes se fréquentent journellement. Ces relations, qui répondent à des besoins individuels, l'organisation formelle en fait peu de cas et c'est parfois pour se protéger de sa rigueur qu'on les noue. L'organigramme ne tient aucun compte de ces rapports affectifs; officiellement, ils n'existent pas. Ils ont pourtant des effets notables sur l'ensemble des résultats obtenus."

Il n'y a aucun doute que l'organisation informelle est d'une très grande importance. D'ailleurs, toute organisation est à la fois formelle et informelle; le formel attire l'informel et vice versa.

A l'analyse des différentes caractéristiques de l'organisation formelle, on aura vite fait de constater que l'individu est tout simplement un rouage du système et qu'il ne doit pas déroger de celui-ci. L'un des meilleurs exemples que l'on puisse trouver pour illustrer l'organisation formelle est la bureaucratie. C'est le sociologue Max Weber qui a inventé le mot "bureaucratie" qui caractérise un type d'organisation formelle rationalisé et impersonnel au plus haut point. Par la suite, ce mot fut utilisé d'une façon abusive désignant par là une forme d'organisation inefficace telle que les administrations publiques. Mais le sens que Weber avait donné à la bureaucratie

était tout autre et correspondait au contraire à une extrême efficacité. Doté d'une inflexible logique qui ne tient nullement compte des relations humaines ni des facteurs irrationnels ou affectifs, la bureaucratie de Weber est faite de règlements qui prévoient tout et qui sont scrupuleusement respectés sous l'égide de patrons qui appliquent la loi de manière stricte. Il s'agit en fait d'un système autocratique, avec une hiérarchie rigide au sommet de laquelle on donne des ordres et au bas de laquelle on obéit aveuglément. Robert Merton décrit certaines des exigences du système bureaucratique dans les termes suivants:

> "Pour que la bureaucratie donne de bons résultats, il faut pouvoir y compter à un point peu commun sur des comportements conformes à des modèles prescrits. D'où l'importance de la discipline qui ne sera efficace qu'à condition de s'appuyer sur ces sentiments qui font qu'on a une haute idée de ses devoirs, qu'on est conscient des limites de son autorité et de sa compétence, et qu'on met du soin à faire son travail." (p. 135)

Un tel système peut paraître tout à fait inhumain, voire même injuste. Cependant, contrairement aux sociétés de type féodal au sein desquelles le supérieur exerce un pouvoir arbitraire fondé sur son seul caprice, pratiquant même le népotisme et le favoritisme à son gré, la bureaucratie, elle, définit les règles du jeu de manière à contenir les prérogatives du supérieur dans les limites justifiées par l'efficacité de l'action et garantissant à tous les échelons un traitement égal.

Le caractère rationnel et impersonnel de l'organisation bureaucratique peut être considéré en partie comme protégeant ses membres

contre l'abus d'autorité. En revanche, on attend d'eux qu'ils fassent leur devoir. D'après Weber c'est un excellent système:

> "L'expérience tend partout à montrer que le type purement bureaucratique d'organisation administrative est capable du seul point de vue technique, d'atteindre le maximum d'efficacité, et est en ce sens le moyen le plus rationnel qu'on connaisse d'exercer sur les êtres humains un contrôle impératif. Cette forme d'organisation est supérieure à toute autre par sa précision, sa stabilité, la rigueur de sa discipline et la fidélité de son fonctionnement." (p. 337)

Il va sans dire que le modèle bureaucratique de Weber se trouve rarement à l'état pur. C'est pourquoi des sociologues contemporains ont assoupli considérablement les vues de Weber qui n'en demeure pas moins un des grands classiques en la matière.

D'autre part, des experts en administration se sont largement inspirés du modèle de Weber duquel ils ont conservé le rationalisme qui mène à ne laisser à la personnalité individuelle qu'un rôle mineur, cherchant à construire un système de répartition optimal des tâches. Simon et March résument ainsi cette approche:

> "Une fois connu le but que s'est proposé l'organisation, on peut identifier les tâches unitaires à accomplir pour atteindre ce but. Ces tâches comprendront normalement des activités de production, de service, de coordination, de surveillance, etc... Le problème consiste à grouper ces tâches en emplois, les emplois en unités administratives qui seront elles-mêmes groupées en unités administratives plus importantes qu'on réunira au sommet en département, et à faire ces groupages de manière à réduire au minimum les frais à prévoir pour mener à bien toutes les activités." (p. 22)

contre l'abus d'autorité. En revanche, on attend d'eux qu'ils fassent leur devoir. D'après Weber c'est un excellent système:

> "L'expérience tend partout à montrer que le type purement bureaucratique d'organisation administrative est capable du seul point de vue technique, d'atteindre le maximum d'efficacité, et est en ce sens le moyen le plus rationnel qu'on connaisse d'exercer sur les êtres humains un contrôle impératif. Cette forme d'organisation est supérieure à toute autre par sa précision, sa stabilité, la rigueur de sa discipline et la fidélité de son fonctionnement." (p. 337)

Il va sans dire que le modèle bureaucratique de Weber se trouve rarement à l'état pur. C'est pourquoi des sociologues contemporains ont assoupli considérablement les vues de Weber qui n'en demeure pas moins un des grands classiques en la matière.

D'autre part, des experts en administration se sont largement inspirés du modèle de Weber duquel ils ont conservé le rationalisme qui mène à ne laisser à la personnalité individuelle qu'un rôle mineur, cherchant à construire un système de répartition optimal des tâches. Simon et March résument ainsi cette approche:

> "Une fois connu le but que s'est proposé l'organisation, on peut identifier les tâches unitaires à accomplir pour atteindre ce but. Ces tâches comprendront normalement des activités de production, de service, de coordination, de surveillance, etc... Le problème consiste à grouper ces tâches en emplois, les emplois en unités administratives qui seront elles-mêmes groupées en unités administratives plus importantes qu'on réunira au sommet en département, et à faire ces groupages de manière à réduire au minimum les frais à prévoir pour mener à bien toutes les activités." (p. 22)

Ce problème de structure qu'est la répartition des tâches a mené à considérer certaines dimensions de l'organisation qui aident à définir sa forme:

1. la hauteur de la pyramide hiérarchique
2. la portée de contrôle qui en fait, correspond tout bonnement au nombre de personnes qu'un supérieur a sous ses ordres
3. la ligne hiérarchique.

Mais, c'est finalement à l'administrateur qu'incombe la responsabilité de concevoir l'organisation dans ces formes. Les différences individuelles, les motivations et la personnalité ne jouent guère de rôle dans cette conception de l'organisation formelle bien que ses théoriciens admettent qu'on puisse être amené à tenir compte de difficultés humaines et à apporter des aménagements mineurs au plan idéal; mais pour les tenants de la théorie administrative classique comme pour ceux de la bureaucratie, il ne s'agit là que d'exceptions temporaires à la règle d'or. En fait, ces exceptions se montrent souvent plus importantes que la règle et les théories qui ont vu le jour après Weber nous le font mieux voir.

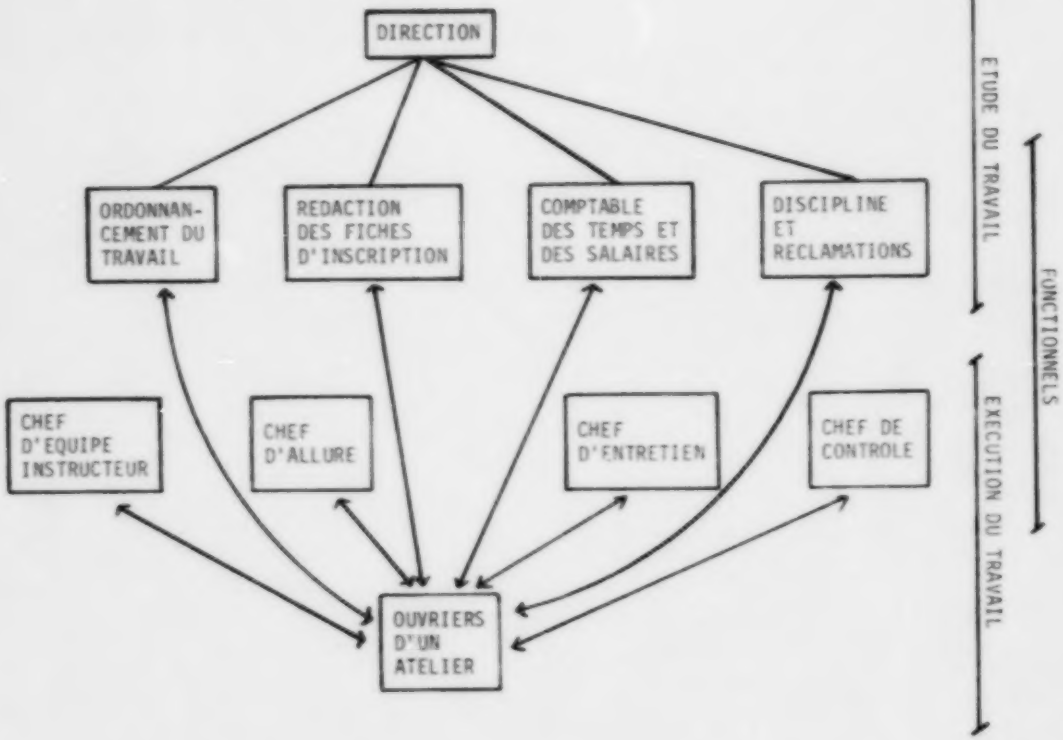
La psychologie est absente des théories bureaucratique et administrative. Mais au début du siècle, F.W. Taylor prit la tête d'un mouvement pour la direction scientifique des entreprises qui devait avoir une influence profonde sur les pratiques de "management" et qui contrastait avec les théories précédentes en accordant davantage d'attention à l'individu, à ses motivations et à son comportement dans le

travail.

Taylor se proposait bien lui aussi de créer une organisation rationnelle en s'efforçant de systématiser les opérations effectuées par les travailleurs, mais il s'est intéressé aux comportements de ceux-ci et à leurs tâches.

C'est dans ce qu'on appelle sa troisième période, à partir de 1903, que Taylor repense l'ensemble de ses idées antérieures et élabore la "Direction scientifique des entreprises" où est recommandé l'organigramme fonctionnel qui implique la suppression de la hiérarchie linéaire directe.

Le principe de l'organisation "fonctionnelle", selon Taylor, est ainsi schématisé par son ami et disciple Gilbreth.



B. Schéma de l'organisation fonctionnelle selon Taylor.

C'est en 1920 qu'Enri Fayol (Directeur général de la Société Commentry-Fourchambaud-Decazeville, auteur de "Administration Industrielle et générale") répond, pour ainsi dire, à Taylor, en proclamant la primauté inaliénable de la voie hiérarchique et en affichant la règle absolue ...

> "... un agent ne doit recevoir d'ordres que d'un chef et d'un seul."

> "... règle dont la violation entraîne la maladie et le dépérissement de l'organisme social."

En réalité, il n'y a pas de conflit entre Taylor et Fayol; ce sont en fait deux manières différentes d'articuler le niveau staff.

Les conceptions classiques de l'organisation, répétons-le, ignorent l'individu ou se font de lui une idée simplifiée à l'excès: en conséquence, il y a un abîme entre la théorie et la pratique, entre la manière dont les organisations devraient fonctionner et la manière dont elles fonctionnent effectivement. Le système formel ne tient pas compte des complexes informels qui procèdent en partie des besoins des individus et des relations entre les membres de l'organisation. L'enquête de Hawthorne a eu le mérite d'apporter la démonstration scientifique de l'importance du facteur humain, en rendant manifeste le rôle d'éléments psychologiques ou socio-psychologiques dont la théorie de l'organisation aurait désormais à tenir compte.

L'enquête de Hawthorne représente une des pierres angulaires de la sociologie industrielle dont Elton Mayo, professeur à la Harvard

Business School, a été l'un des principaux promoteurs. Il considère que, tous les membres d'une entreprise étant liés par une communauté d'intérêts, la coopération est l'état normal et sain et les conflits la manifestation d'une "maladie sociale". L'atelier de Hawthorne résumait à ses yeux la sorte de coopération spontanée qui est latente en toute organisation industrielle: les intérêts de la direction et ceux des ouvriers s'y étaient trouvés intégrés, puisque l'une avait obtenu une excellente productivité tandis que les autres étaient satisfaits par leurs hauts salaires, et plus encore, par les conditions de leur travail.

Ce dernier point est celui qui a surtout retenu l'attention des psychologues, enclins de nature à étudier les symptômes qui révèlent la façon dont l'individu s'adapte à son milieu. Dans le cadre de l'entreprise, ces variables (décidément plus psychologiques qu'administratives, sociologiques ou économiques) paraissaient offrir la clé de la productivité à en croire les conclusions de l'enquête de Hawthorne, que les psychologues auraient été les derniers à mettre en doute.

Dans un autre ordre d'idées, d'autres auteurs ont traité de l'organisation en nous référant à la structure opérationnelle. Nous pouvons présenter schématiquement deux systèmes modernes extrêmes: celui des français A. Vidal et J. Beaussier, centré sur la productivité ... et celui de l'américain R. Likert, centré sur le niveau des relations coopératives de travail et la participation.

Business School, a été l'un des principaux promoteurs. Il considère que, tous les membres d'une entreprise étant liés par une communauté d'intérêts, la coopération est l'état normal et sain et les conflits la manifestation d'une "maladie sociale". L'atelier de Hawthorne résumait à ses yeux la sorte de coopération spontanée qui est latente en toute organisation industrielle: les intérêts de la direction et ceux des ouvriers s'y étaient trouvés intégrés, puisque l'une avait obtenu une excellente productivité tandis que les autres étaient satisfaits par leurs hauts salaires, et plus encore, par les conditions de leur travail.

Ce dernier point est celui qui a surtout retenu l'attention des psychologues, enclins de nature à étudier les symptômes qui révèlent la façon dont l'individu s'adapte à son milieu. Dans le cadre de l'entreprise, ces variables (décidément plus psychologiques qu'administratives, sociologiques ou économiques) paraissaient offrir la clé de la productivité à en croire les conclusions de l'enquête de Hawthorne, que les psychologues auraient été les derniers à mettre en doute.

Dans un autre ordre d'idées, d'autres auteurs ont traité de l'organisation en nous référant à la structure opérationnelle. Nous pouvons présenter schématiquement deux systèmes modernes extrêmes: celui des français A. Vidal et J. Beaussier, centré sur la productivité ... et celui de l'américain R. Likert, centré sur le niveau des relations coopératives de travail et la participation.

Le schéma de A. Vidal et J. Beaussier (exposé dans "Organisation des structures de direction", 1966) tend à neutraliser les "fonctionnels" et à donner priorité aux hiérarchiques, parce que "la situation qui consiste à être sous les ordres de deux personnes à la fois est humainement inhabitable".

L'entreprise entière est une unité, elle est composée d'unités coordonnées, qui sont elles-mêmes une coordination d'unités plus petites, etc... Chaque unité à un chef unique, qui doit avoir "un commandement synthétique", c'est-à-dire un pouvoir et une responsabilité sur tout ce qui se passe dans son unité; de ce fait, il doit être en mesure de comprendre tout ce qui traduit le fonctionnement de son unité. S'il ne le sait pas, il lui faut l'apprendre.

De plus, la coordination des activités de ses subordonnés est une des fonctions du chef.

Le schéma de R. Likert. Dans "New Patterns of Management", paru en 1960 aux U.S.A., Rensis Likert présente un type de structuration très différent, fondé sur la participation.

Toute organisation est une entreprise dont le succès dépend des efforts coordonnés de ses membres; l'essentiel est donc de créer la coopération et pour cela d'utiliser à plein les groupes et les interactions de groupe, d'instituer la participation de chacun à des groupes multiples. L'organisation sera donc pratiquement fondée sur:

1. des groupes de travail

2. des groupes de liaison agissant comme ligaments des groupes de travail, rendant l'organisation plus cohésive, plus forte et plus efficace. Ces groupes de liaison ont, outre leur fonction de liaison des groupes de travail, des fonctions propres.

QUELQUES NOTIONS FONDAMENTALES SUR L'ORGANISATION

A travers toute la littérature sur les organisations, certaines notions fondamentales reviennent régulièrement. L'étude que nous réalisons sur la structure fonctionnelle du C.E.G.E.P. de Saint-Jérôme nécessite une très bonne connaissance de ces différentes notions:

1) SOUCI DE RATIONALITE DANS L'ORGANISATION

Toute pensée organisatrice est éminemment rationnelle. Cette constatation de bon sens, à laquelle nous faisons implicitement référence toutes les fois que nous pestons contre "une mauvaise organisation", revient à dire que, opérant à partir de données de fait ou d'expérience, en s'inspirant de modèles ou de précédents utiles, en tirant la leçon d'échecs ou de réussites antérieurs, l'organisateur utilise sa raison pour composer un système qui fonctionne.

L'opération consiste toujours à résoudre un problème posé en ces termes: étant voulus tels objectifs, dans tel environnement, avec telles personnes ou tels groupes, avec tels moyens et telle technologie, avec telles valeurs idéologiques de référence ... comment structurer

l'ensemble pour que cela fonctionne de façon efficace?

2) LA QUESTION GENERALE DU POUVOIR DANS L'ORGANISATION

Il faut distinguer au moins les deux formes fondamentales de pouvoir dans les organisations: le pouvoir souverain qui fixe les objectifs, promulgue le plan annuel de production, décide des extensions et des emprunts, définit les salaires et nomme les responsables dans les différentes fonctions supérieures, ... et le pouvoir opérationnel de ces responsables qui ont à organiser l'action collective en vue de la réalisation des objectifs désignés, et sous menace de sanction. Il est certain que, pour les travailleurs de tous les échelons, il y aura un moment précis où ils auront à changer de rôle, à passer du rôle de citoyens-votants dans la république de l'entreprise ou de membre du conseil ou de la commission, ... au rôle d'exécutants des ordres opérationnels.

L'essentiel est d'admettre qu'une discipline s'impose finalement qui est le corollaire du système des rôles, des comportements technologiques, et qui est exigée par la coordination des efforts et leur finalité collective. Cette discipline implique une restriction de la libre disposition de soi-même dans le temps du travail ou de l'accomplissement de la fonction, et l'engagement dans une tâche programmée, planifiée et contrôlée. La fête collective permanente et désordonnée est incompatible avec la survie économique du groupe concerné, de même d'ailleurs que le refus a priori de la compétence par peur de l'autorité opérationnelle qu'elle confère.

Le problème du pouvoir dans l'entreprise, débarrassé du problème de la légitimité de ses origines (qui est un problème politique), apparaît dans ce qu'il est: la présence d'une autorité opérationnelle, liée au problème d'organisation d'un ensemble matériel et humain en vue de l'efficacité collective. A côté et en dehors de la structure socio-économique ou de la législation dans le cadre desquelles se crée l'entreprise et le pouvoir de décision au niveau des objectifs et des revenus, ... il y a une structure organisationnelle qui concerne le fonctionnement même de l'entreprise et qui implique une autorité d'une autre nature. Rogner celle-ci par méfiance pour celle-là aboutit à paralyser l'entreprise.

3) L'ORGANISATION EN TANT QUE SYSTEME (Selon Langevin, Tremblay et Bélanger)

A) La notion de système appliquée à l'échelle de l'organisation tout entière.

"Nous avons défini un système comme un ensemble d'éléments différenciés et interdépendants qui complète et renouvelle un cycle d'activités en utilisant des ressources dans le but de produire des résultats déterminés. Cette notion tirée de la cybernétique retient comme éléments de base communs à tout le système: les résultats, les activités, les ressources, le "feedback" et la distribution.

"Le dynamisme du système repose sur l'idée de transformation de ressources en résultats avec corrections possibles si les résultats obtenus par le système dérogent à ceux recherchés au préalable. Nous a-

vons fait une première application de cette notion à la description de toute position administrative en distinguant entre les résultats d'un poste, les activités nécessaires à leur réalisation, de même que les ressources utilisées.

"On peut également utiliser la notion de système pour décrire les principales composantes d'une organisation et les liens qu'elles entretiennent entre elles.

B) Les composantes de l'organisation en tant que système

a) Les résultats

"C'est l'ensemble des biens et des services produits par un système pour desservir un marché donné. Cet ensemble de biens et services constitue la contribution spécifique du système et le différencie d'un autre. Par exemple, un hôpital dans une localité donnée a pour fonction spécifique le soin aux malades, alors qu'une institution d'enseignement dans la même localité se charge de l'éducation des individus qui la fréquentent.

b) Les activités

"Une fois déterminés, les objectifs opérationnels (résultats à atteindre) servent de guide pour établir la séquence des activités nécessaires à leur réalisation. Dans une entreprise d'affaires, ce sont les activités de production, de vente, d'achat, de ressourcement, etc...

c) Les ressources

"Ce sont les moyens utilisés dans les activités de transformation. On peut distinguer plusieurs catégories de ressources:

- ressources humaines: c'est-à-dire les connaissances, les habiletés et le potentiel des individus impliqués dans la réalisation des objectifs opérationnels du système.

- ressources financières: l'argent investi dans l'organisation sous forme d'actifs courants et d'immobilisations.

- ressources technologiques: la production d'un bien ou d'un service nécessite l'utilisation d'une technologie appropriée. Cette dernière influence à son tour la nature des activités ou des tâches, les modes de rapports sociaux qui s'instaurent parmi les individus et les groupes, de même que la nature et la répartition des compétences au sein de l'organisation.

- ressources physiques: on retrouve, à ce niveau, les installations techniques et physiques, la matière première qui entre dans la fabrication d'un bien ou la fourniture d'un service.

d) Le "feedback"

"La définition d'objectifs opérationnels, le contrôle de leur réalisation, et la coordination des activités ne peuvent se faire sans la cueillette, la mise en circulation et le traitement des informations tirées du milieu dans lequel l'organisation évolue, ou des informations qu'elle génère elle-même pour être ache-

c) Les ressources

"Ce sont les moyens utilisés dans les activités de transformation. On peut distinguer plusieurs catégories de ressources:

- ressources humaines: c'est-à-dire les connaissances, les habiletés et le potentiel des individus impliqués dans la réalisation des objectifs opérationnels du système.

- ressources financières: l'argent investi dans l'organisation sous forme d'actifs courants et d'immobilisations.

- ressources technologiques: la production d'un bien ou d'un service nécessite l'utilisation d'une technologie appropriée. Cette dernière influence à son tour la nature des activités ou des tâches, les modes de rapports sociaux qui s'instaurent parmi les individus et les groupes, de même que la nature et la répartition des compétences au sein de l'organisation.

- ressources physiques: on retrouve, à ce niveau, les installations techniques et physiques, la matière première qui entre dans la fabrication d'un bien ou la fourniture d'un service.

d) Le "feedback"

"La définition d'objectifs opérationnels, le contrôle de leur réalisation, et la coordination des activités ne peuvent se faire sans la cueillette, la mise en circulation et le traitement des informations tirées du milieu dans lequel l'organisation évolue, ou des informations qu'elle génère elle-même pour être ache-

minées à travers le système.

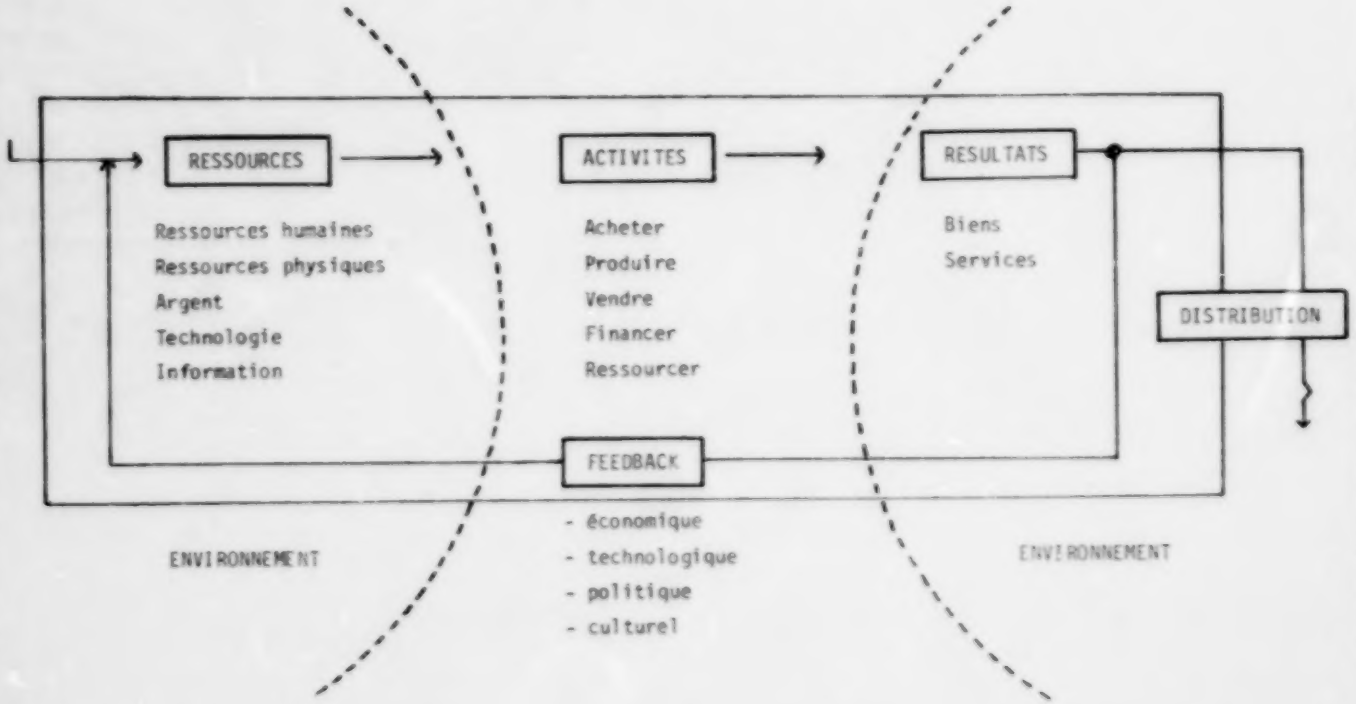
"Le schéma suivant peut être utilisé pour obtenir une vue d'ensemble des grandes composantes d'une organisation envisagée sous l'angle d'un système.

"Ce schéma fait d'abord ressortir le lien qui existe entre les diverses composantes. L'organisation s'approprie les ressources pour les utiliser dans l'accomplissement des activités nécessaires à la réalisation des résultats. Lorsque le système ne produit pas les résultats recherchés, des correctifs sont effectués, soit par une modification ou une réallocation des ressources, soit par une révision des activités. C'est le sens de la boucle de "feedback" ou d'information en retour.

"Le schéma permet également de nous interroger sur les limites du système organisationnel. L'identification des frontières de l'organisation demeure toujours une difficulté en raison de leur nature fluide qui provient des diverses transactions effectuées par l'organisation avec son environnement. De fait, l'organisation est conçue essentiellement comme un système ouvert, c'est-à-dire une entité dynamique qui cherche à répondre aux exigences de l'environnement ou encore à modifier ces dernières.

"On conçoit très bien que les ressources soient puisées dans l'environnement et acheminées dans l'organisation pour être transformées et redistribuées dans l'environnement sous forme de biens et de services. En situant les résultats et les ressources à

ENAP-MONTRÉAL
DOCUMENTATION



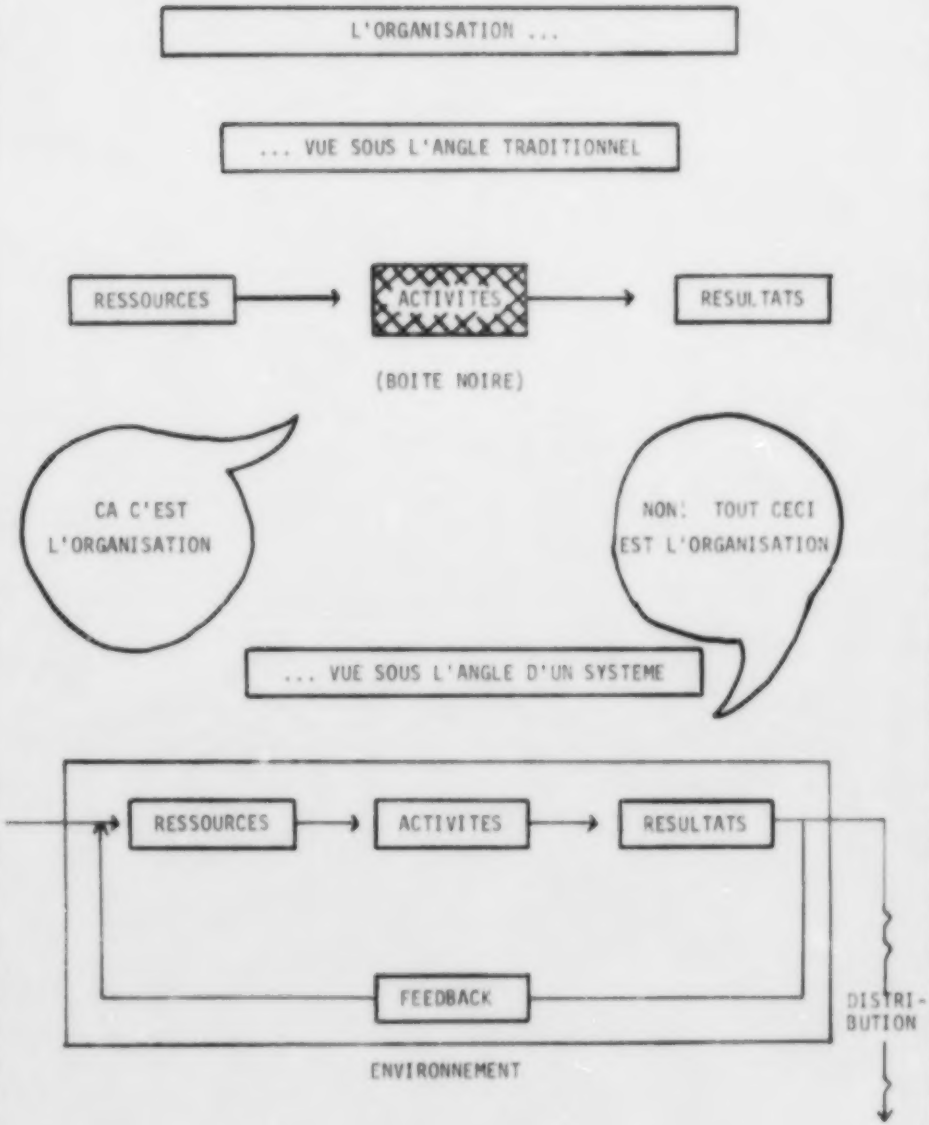
C. L'organisation comme système.

l'extérieur de l'organisation, on arrive à une conception "traditionnelle" de cette dernière comme étant uniquement un système d'activités. On traite alors de l organisation sous l'angle de sa structure et de son fonctionnement. L'organisation centre alors son attention sur sa vie interne et risque de perdre de vue la nature des échanges qu'elle doit entretenir avec son environnement.

"Une vue plus globale de l'organisation inclut à l'intérieur de ses frontières les ressources qu'elle tire de l'environnement ou encore qu'elle génère elle-même. Les ressources font donc partie intégrante de l'organisation puisqu'elle se les approprie.

"Puisque l'organisation doit produire des résultats pour transiger avec l'environnement, il est logique de considérer les résultats comme une des composantes du système organisationnel. Ce n'est qu'au moment de leur distribution dans l'environnement que les résultats ne font plus partie de l'organisation. A ce moment, ils deviennent des ressources disponibles pour d'autres systèmes adjacents.

"Les frontières de l'organisation sont donc circonscrites par la nature des résultats qu'elle veut distribuer dans l'environnement et par la nature des ressources appropriées par l'organisation. On arrive ainsi à une conception "systémique" de l'organisation. Le schéma suivant illustre la distinction entre la conception "traditionnelle" et la conception "systémique".



D. L'organisation vue sous l'angle traditionnel et vue sous l'angle d'un système.

C) Les objectifs opérationnels: principe organisateur d'un système

"Pour saisir l'ensemble des liens organiques qui s'instaurent entre les grandes composantes et les systèmes multiples qu'elles englobent, il faut traduire les buts généraux d'un système global dans des objectifs opérationnels. Les buts généraux sont l'expression d'une mission, d'une orientation ou d'une direction. Ainsi, toute entreprise privée se fixe des buts généraux tels que la maximisation des profits, la croissance, l'acceptation d'une responsabilité sociale. Plusieurs ouvrages de base en administration, de même que les administrateurs d'entreprise, ne retiennent comme unique but que le profit. Dans le cas des institutions publiques et parapubliques, on se fixe comme but "un service de meilleure qualité au plus bas coût possible". Les buts généraux, définis dans ces termes, ne peuvent servir de principe organisateur des activités et des ressources puisqu'ils n'indiquent pas de façon spécifique et mesurable le degré de réalisation qu'entend atteindre une entreprise ou une institution dans telle ou telle direction.

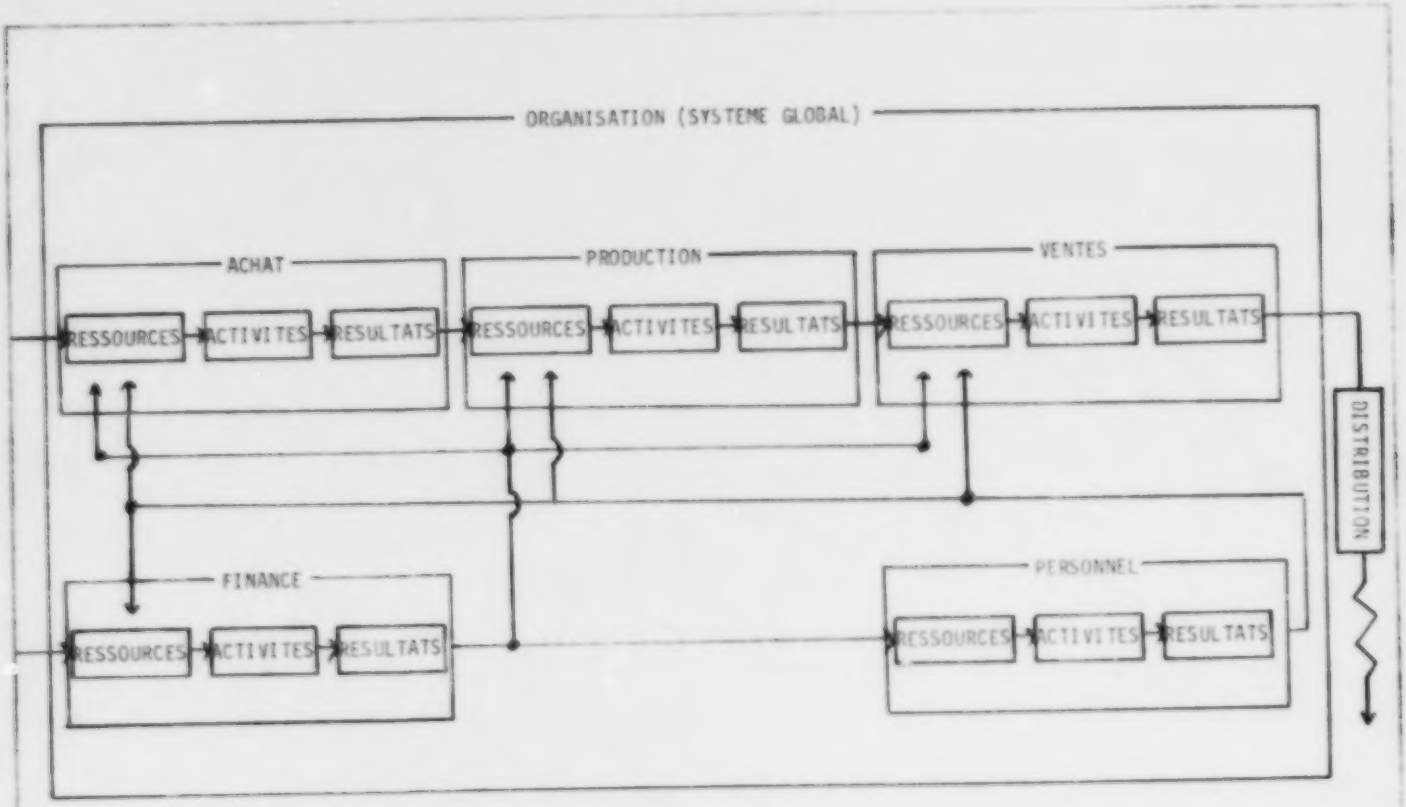
"Pour établir des liens organiques entre un système global et ses sous-systèmes, il faut donc définir les objectifs du système de façon opérationnelle.

D) L'interdépendance des systèmes au sein d'un système global

"Une fois les objectifs opérationnels déterminés et diffusés à l'échelle de l'organisation, chacun des systèmes (unités et postes) qui la composent peuvent définir leur contribution spécifique de façon à ce

qu'elle pèse sur la réalisation des objectifs opérationnels. Dans ce cas, il s'agit pour chacun des systèmes de définir leurs objectifs sans qu'il y ait discontinuité ou chevauchement entre eux, et sans qu'il y ait d'inconsistance entre leurs objectifs respectifs et les objectifs opérationnels du système global.

"On parle alors d'interdépendance entre les systèmes. On peut concevoir une organisation comme un réseau de systèmes, reliés les uns aux autres de façon que les résultats d'un système deviennent les ressources d'un autre. Par exemple, le sous-système "sélection du personnel" est chargé de fournir la main d'oeuvre en quantité et en qualité pour que les autres systèmes (ventes, production, etc...) puissent réaliser leurs objectifs. Dans ce contexte, ce sont les relations latérales entre les membres des différents systèmes qui prennent de l'importance par rapport aux relations hiérarchiques. Ces relations latérales consistent dans des discussions sur la détermination et l'alignement des résultats de chaque système. Chaque système doit aussi s'aligner sur les objectifs opérationnels de l'organisation. L'interdépendance entre les systèmes se caractérise par le fait qu'un système doit ajuster sa contribution et ses exigences chaque fois qu'un autre système ou le système global apporte des modifications dans la nature de ses objectifs. La représentation graphique d'une telle organisation fait ressortir la multiciplicité des liens horizontaux entre les divers systèmes. Dans un tel contexte organisationnel, il est difficile de privilégier une fonction par rapport à une autre (la production plutôt que la vente, par exemple), puisque tous les systèmes sont sur un même pied, ayant chacun sa raison d'être, définie par la spécificité de sa contribution."



E. Représentation graphique simplifiée d'une organisation et de l'interdépendance des systèmes.

Ceci dit, la voie est libre pour aborder la question qui doit nous occuper maintenant: quelle est, pour une entreprise ou pour une organisation (quel que soit le système constitutionnel par lequel les responsables reçoivent leur autorité statutaire), la meilleure structure formelle?

4) LA STRUCTURE FORMELLE

Il n'y a pas de structure-type. Des structures fort différentes dans des branches d'activités comparables fonctionnent parfaitement. Cependant, le fait qu'une indétermination subsiste ne signifie pas (Lobstein) que la répartition des fonctions et leur groupement se fasse au hasard.

Les modèles ne manquent pas (mécanique selon M. Weber, cybernétique selon N. Wiener, organiciste et biologique selon la vieille idée de R. Worms que reprend souvent Fayol, militaire selon beaucoup de références implicites que l'on trouve aussi chez Fayol, politique dans les théories de la démocratie directe), mais on peut dire que la théorie des organisations n'a pas encore trouvé le modèle spécifique qui lui convient.

Il est vrai que, outre les exigences propres des champs d'application et des objectifs d'une organisation, sa croissance pose des problèmes organisationnels (et de réorganisation) particuliers.

Selon Haire (1950), il y a un "moment" où, tout comme se divisent les cellules en biologie, l'organisation se démultiplie en fonction de

son âge et du nombre croissant de ses employés. Selon Moore (1959), la croissance est un processus discontinu produisant des mutations brusques (théorie de la métamorphose). "Ainsi, à un premier âge, dit-il, l'organisation a besoin d'un Fondateur-Promoteur et tout s'organise par lui autour de sa personne, puis arrive l'ère de la "pratique saine des affaires", âge de l'administration rationnelle, puis vient "l'ère des managers"...

Selon Penrose (1959), l'organisation se développe selon les occasions (modèle du feu-follet) permettant son expansion, et les objectifs se déplacent.

Tous ces auteurs conviennent que "à chaque stade de la croissance d'une organisation correspond un type approprié de structure". Quelque soit ce stade cependant, il faut faire face au problème du poids hiérarchique.

On appelle "poids hiérarchique" le nombre de niveaux hiérarchiques. Il est en relation étroite avec "l'intervalle de contrôle" qui est le nombre maximum de personnes que peut superviser (contrôler, diriger, commander) un seul chef. Cette question intervient dans le regroupement des éléments ou des organes sous une même autorité, et donc dans la constitution de l'organigramme.

Deux problèmes sont, en fait, liés ici: d'une part un problème d'organisation générale (lié au principe de "l'économie des personnes et des liaisons"), d'autre part un problème psychologique et psychosocial des possibilités humaines de relation.

A) L'économie des personnes

L'économie des personnes est un principe général d'organisation (Simeray, 1966) exigeant la réduction de l'encadrement au minimum compatible avec le fonctionnement. Cette réduction a un effet financier (l'abaissement du coefficient d'encadrement retentit immédiatement sur le budget), un effet sur les liaisons (économie des liaisons, abaissement du coût des liaisons, accroissement de la qualité et de la rapidité des communications, facteur de plus grande efficacité), un effet sur la cohésion de l'ensemble (lorsqu'il y a beaucoup de niveaux intermédiaires entre la base et le sommet, les responsables au sommet risquent d'être "coupés de la base" et de ne plus savoir ce qui s'y ressent), un effet sur l'attribution des fonctions (évitement de la sous-qualification et de la sur-qualification des responsables dans un travail défini; plein emploi de la valeur de chacun).

On doit donc en vertu de ce principe "écraser la pyramide" c'est-à-dire restreindre le nombre de "niveaux" entre "la base" et les dirigeants les plus haut placés.

B) L'intervalle de contrôle

Selon la théorie classique (Simeray 1966, par exemple), un chef doit commander directement à cinq (5) ou six (6) subordonnés, pas plus. Le type de situation et de direction exercée interviennent, bien sûr, (les actions contrôlées sont-elles similaires et parallèles ou non? répétitives ou non? personnalisées et spécialisées ou routinières? le contrôle des résultats est-il facile ou difficile? les relations

personnelles sont-elles importantes ou non au cours du contrôle? nécessité d'un coefficient fort d'encadrement dans certaines situations critiques ou dangereuses, etc...). Mais il y aurait de toutes façons un optimum autour du chiffre 5 ou 6. Au-delà, le groupe tendrait à se subdiviser en clans, ce qui exige un effort supplémentaire absorbant une part importante de l'énergie du groupe et du chef pour maintenir la cohésion. De plus, au-delà de 5 ou 6, on ne gagne que peu dans le nombre de niveaux hiérarchiques. En augmentant l'intervalle de contrôle de 5 à 9, on économise seulement un niveau si l'entreprise est de 1 000 personnes, et deux niveaux si elle est de 10 000.

La création d'un échelon hiérarchique ou d'un service annexé à l'échelon existant, c'est-à-dire la délégation d'autorité est la réponse à l'accroissement de l'intervalle de contrôle ou de la surface de responsabilité. Ainsi, il y a conflit entre les exigences de l'optimum de l'intervalle de contrôle et l'intérêt qu'il y a à réduire le nombre d'échelons hiérarchiques.

C) La définition des postes

Le dernier problème préliminaire à toute construction de l'organisme est celui de la définition des postes de travail. Nous ne ferons que mentionner ici cette exigence fondamentale de toute activité d'organisation, puisqu'un séminaire entier lui a été consacré. Certes la définition des postes implique la division du travail mais ne signifie pas forcément "le travail en miettes" (selon l'expression de G. Friedmann).

Si organiser, c'est structurer, et si structurer consiste avant tout à établir les relations fonctionnelles entre les postes de travail (et non pas entre les hommes), il faut nécessairement définir ces postes.

> "Il est inconcevable", écrit Urwick après ses enquêtes dans les entreprises, "qu'un individu puisse être affecté à un poste comportant un salaire, sans avoir une idée claire de la partie que sa position est censée jouer dans le cadre organisationnel et social général dont elle est une composante, sans une idée claire des responsabilités et des relations attachées à son poste, des standards de performances qui sont attendues en échange de l'investissement financier qu'il représente."

D) L'organigramme

On peut donc difficilement parler d'organisation, et plus spécifiquement d'organisation formelle sans parler de la notion d'organigramme. Etant donné l'abondance de la littérature sur le sujet, nous nous limiterons aux aspects les plus importants de cette notion.

a) Définition

> "L'organigramme au sens strict est le représentation schématique (et matérialisée par un graphique) de la structure actuelle d'une organisation. Il est le tableau des unités bien définies qui composent l'organisation ainsi que du réseau de leurs liaisons officielles (réseau formel).
>
> "Par liaisons officielles, on entend les voies par lesquelles les ordres, instructions, notes de service, informations "descendent" vers les exécutants de chaque échelon, et par lesquelles "montent" de "la base" vers "le sommet" les informations sur le travail, les difficultés ou les besoins de ces divers échelons."
>
> "Essentiellement, l'organigramme est un graphique représentant sous la forme d'un document d'ensemble la struc-

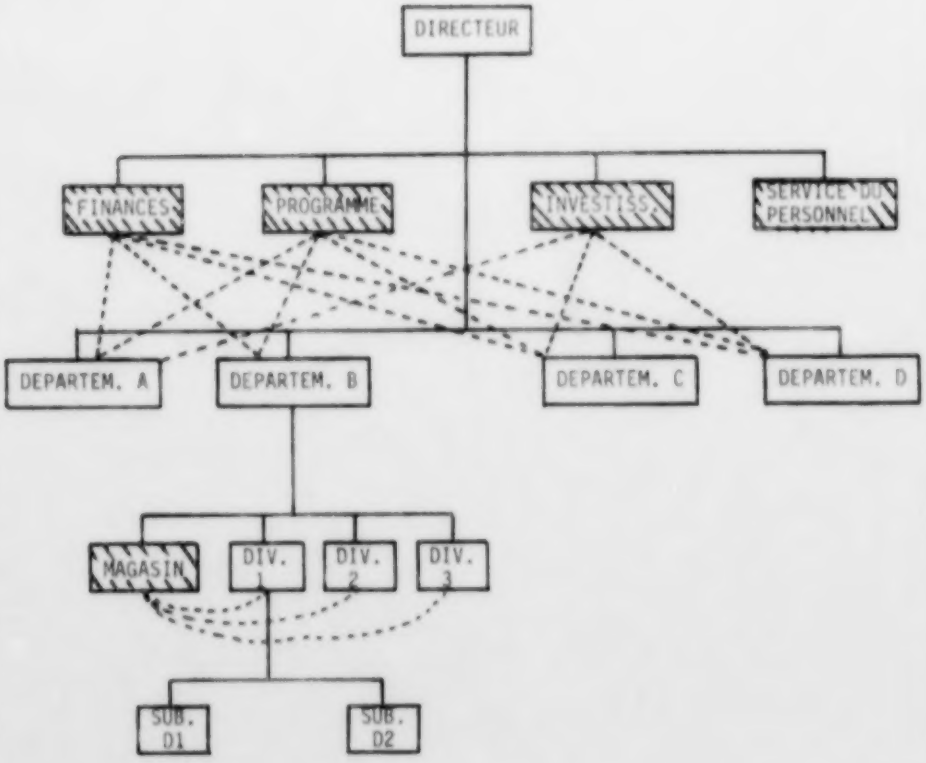
ture d'une entreprise et permetatnt de se rendre compte au moyen d'un dispositif complémentaire des différentes liaisons pouvant exister entre les services.

"C'est donc un instrument d'une utilité incontestable qui projette une clarté sur l'entreprise, qui est susceptible de modification, de mise à jour car il est le reflet de la vie de l'industrie ou du commerce qu'il traduit."

"Un organigramme est en effet un graphique qui présente d'une manière simplifiée la structure de l'entreprise c'est-à-dire l'ensemble des liaisons hiérarchiques existant entre les organismes ou les personnes qui la constituent."

b) Les représentations graphiques de l'organigramme

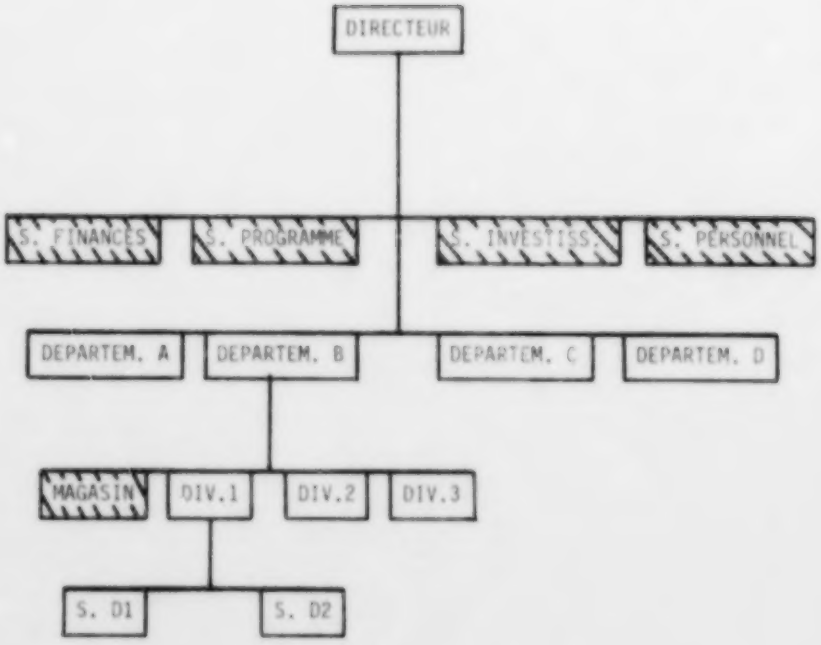
Il s'agit de représenter les unités et leurs liaisons officielles dans un schéma d'ensemble. Il existe plusieurs modes de représentation. Voici les principaux:



Note: Les rectangles hachurés sont des services fonctionnels, les autres des services hiérarchiques.

Les pointillés représentent les liaisons fonctionnelles, les traits pleins les liaisons hiérarchiques.

F. Organigramme en grappe ou en arbre généalogique.
(Réf.: J.P. Simeray, "La structure de l'entreprise"

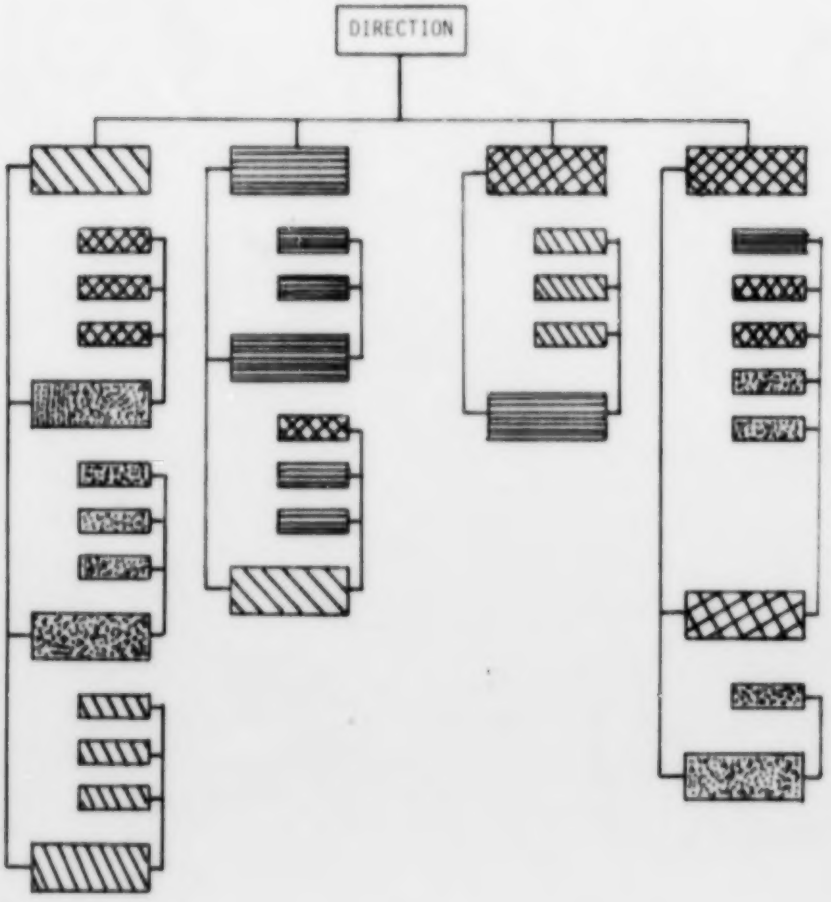


Note: Les pointillés seraient à disposer comme ceux de l'organigramme en grappe.

G. Organigramme en bannière.
(Réf.: J.P. Simeray, "La structure de l'entreprise"

Note: Dans ce cas particulier, la Direction est jumelée: administrative et scientifique.

M. Organigramme en Lambda.
(Réf.: J.P. Simeray, "La structure de l'entreprise"



I. Organigramme replié.
(Réf.: J.P. Simeray "La structure de l'entreprise"

5) LA MISSION DE L'ORGANISATION (1)

A) Ce qu'est la mission de l'organisation

"Qu'elle soit privée, publique ou parapublique, l'organisation se caractérise d'abord par la mission qu'elle entend accomplir au sein d'une communauté ou d'une société. Cette mission traduit sa raison d'être, sa finalité propre, exprimée sous forme d'un énoncé global complété par les types de résultats à produire; elle désigne habituellement l'ensemble des attentes et des besoins que l'organisation entend satisfaire en longue période chez divers clients (consommateurs, cadres, employés, propriétaires-actionnaires, propriétaires-législateurs). Cette mission doit être définie de manière à couvrir tous les domaines importants de la vie de l'organisation, c'est-à-dire ceux qui sont reliés à sa survie et à sa croissance.

"La connaissance de cette mission est une information qui permet aux managers et aux différents comités administratifs d'effectuer un choix judicieux des résultats à atteindre et d'intégrer la réalisation de ces objectifs aux objectifs de l'ensemble de l'organisation.

"La nature de la mission permet de distinguer l'organisation d'une autre, de préciser son identité propre. Elle vient circonscrire ce que l'organisation veut réaliser en longue période et en précisant les champs

---

1. Référence: J.L. Langevin, R. Tremblay, L. Bélanger, "La direction participative par objectifs".

d'action économique et sociale à l'intérieur desquels elle entend oeuvrer, dans les trois (3) ou cinq (5) prochaines années.

"La mission de l'organisation n'est jamais définie une fois pour toutes et se doit d'être précise sans être restrictive. Une institution hospitalière, par exemple, qui se donnerait comme mission uniquement "les soins aux malades" pourrait difficilement entrer dans le champ de la médecine préventive qui consiste à fournir à une population les ressources humaines et les équipements nécessaires à la prévention des maladies.

"Ce n'est pas tellement la signification qu'on aimerait donner au concept de "mission" qui pose des problèmes, mais bien la démarche à suivre pour arriver à circonscrire la mission d'une organisation en particulier.

B) Caractéristique d'une mission opérationnelle

"Au préalable, la définition de la mission particulière d'une organisation doit répondre à certaines caractéristiques pour être opérationnelle:

a) Elle doit être définie de manière à inclure tous les domaines importants qui influent sur la survie et la croissance de l'organisation;

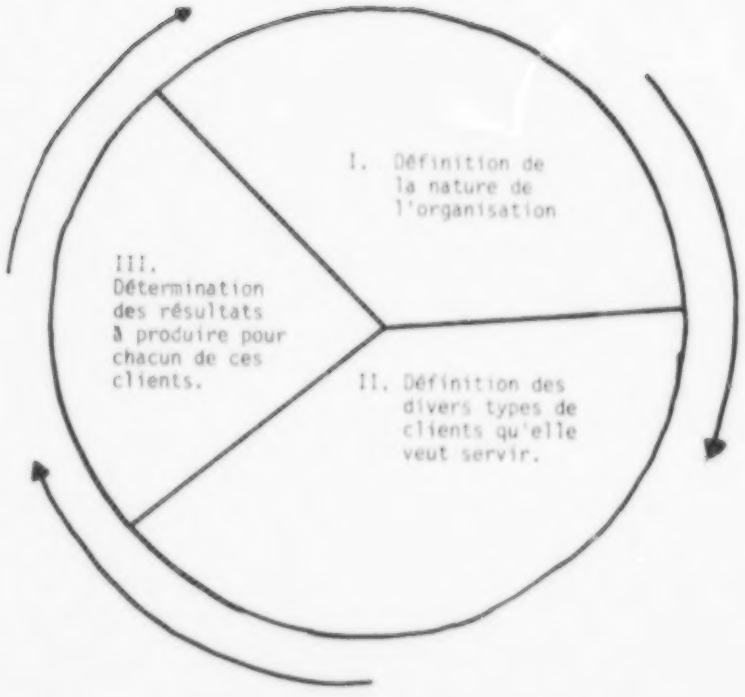
b) A l'intérieur de chacun de ces domaines, elle doit indiquer clairement quels sont les biens et les services que l'organisation veut produire;

c) Elle doit être définie de manière à permettre à chacun des secteurs de l'organisation (services opérationnels et services auxiliaires) de s'y retrouver et de déterminer la contribution spécifique qu'ils entendent apporter;

d) Elle doit permettre la formulation d'objectifs, à l'échelle de l'organisation, qui soient spécifiques, mesurables, réalistes et motivants.

C) Le processus de détermination de la mission

Une démarche qui faciliterait la détermination de la mission particulière d'une organisation s'apparenterait au processus circulaire suivant:



J. Détermination de la mission.

a) Définition de la nature de l'organisation

Cette première étape de la réflexion doit porter sur la véritable raison d'être de l'organisation actuelle, sur ce qu'elle accomplit actuellement et sur ce qu'elle pourrait accomplir dans les prochaines années.

Cet effort de réflexion doit répondre aux questions suivantes:

- Comment la mission de l'organisation est-elle actuellement perçue par les membres qui la composent? par les clients dont elle veut satisfaire les besoins?
- La mission telle qu'elle est formulée actuellement couvre-t-elle tous les champs d'action à l'intérieur desquels l'organisation entend fournir une contribution?
- Cette mission est-elle définie de façon si restrictive qu'elle ne permette pas à l'organisation de répondre à des attentes et à des besoins normaux?
- Cette mission est-elle définie de manière à différencier l'organisation d'une autre?

b) Définition des types de clients qu'elle veut servir

- Quel est le client réel pour chaque produit ou service, pour chaque groupe de produits ou services?
- Quels sont les clients potentiels pour chaque produit ou service ou chaque groupe de produits ou services?

- Quels sont les besoins que les clients actuels cherchent à satisfaire au moyen de notre organisation?
- Quels sont les changements survenus dans les habitudes des clients actuels?
- Quels sont les besoins des clients éventuels?

c) Détermination des résultats à produire aux clients selon les domaines de la vie de l'entreprise

I- LE MARCHE (innovation expansive)
- Produits ou services existants aux clients actuels
- Produits ou services nouveaux aux clients actuels
- Produits ou services existants aux clients éventuels
- Produits ou services nouveaux aux clients éventuels
- Programmes à abandonner
- Nouveaux programmes à mettre en place
- Situation souhaitable pour le service à la clientèle
- Position de leadership sur le marché.

2- LA RENTABILITE (pour les apporteurs de capitaux)
- Quel doit être le degré de rentabilité de l'organisation en courte période?
- Quel doit être le niveau de rentabilité à maintenir en longue période?

3- LES RESSOURCES HUMAINES
- Satisfaction des attentes et besoins des diverses catégories de personnel
- Amélioration des conditions de travail, du climat organisationnel
- Formation et développement

4- LA PRODUCTIVITE
- Amélioration des équipements
- Amélioration des méthodes et procédés de fabrication
- Choix des matières premières
- Organisation du travail
- Amélioration des qualifications professionnelles

5- RESPONSABILITE A L'ENDROIT DU PUBLIC
- Responsabilité envers les fournisseurs
- Responsabilité envers les clients
- Responsabilité envers les syndicats
- Responsabilité envers les paliers du gouvernement
- Responsabilité envers les associations
- Responsabilité envers la communauté.

"A partir de cette réflexion approfondie, la direction d'une organisation arrive à systématiser l'identification des systèmes-clients, la détermination des zones de performance et des objectifs de l'organisation.

"Une démarche de ce genre a déjà permis à beaucoup de mana-

gers de constater que la conception que leur président même avait de la nature de l'organisation différait d'avec la réalité. Après une telle réflexion, les points forts ressortent et la nature des améliorations à apporter se précise."

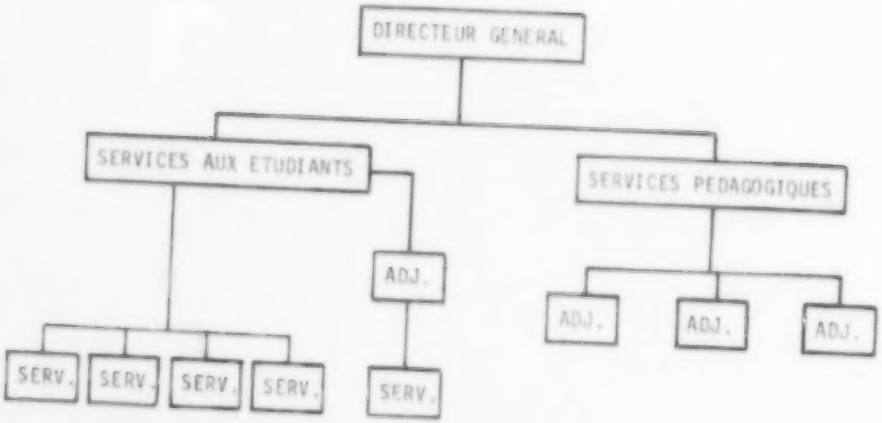
3.1.2 Littérature recueillie dans les autres cégeps du réseau

Plusieurs cégeps du réseau se sont déjà posé les questions que nous soulevons présentement. Nous pouvons cependant constater que malgré toutes ces réflexions, il n'existe pratiquement pas deux collèges qui ont des structures organisationnelles identiques en tout point de vue. On peut facilement constater que les collèges se sont donné des structures en fonction des hommes et des circonstances. Des départs ici et là ont provoqué des modifications de structures qu'on ne peut pas toujours associer à un cadre théorique pensé d'avance.

D'autre part, si dans leurs détails les structures sont différentes d'un collège à l autre, il n'en reste pas moins que pour réaliser leur mission de formation, tous les collèges ont opté pour l'une ou l'autre des deux grandes orientations connues soit, des services de formation autonomes (services pédagogiques, services aux étudiants) ou des services de formation intégrés (services éducatifs).

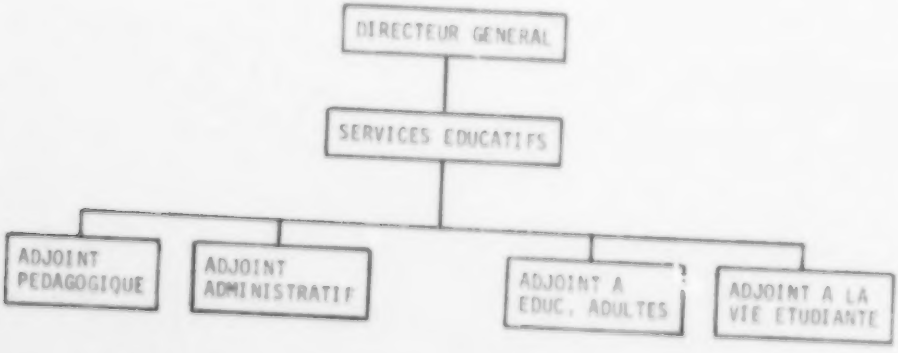
3.2 MODELES THEORIQUES

3.2.1 Services de formation autonomes



K. Modèle théorique - Services de formation autonomes.

3.2.2 Services de formation intégrés



L. Modèle théorique - Services de formation intégrés.

3.2.3 Dans la structure où les services de formation sont autonomes

Dans la structure où les services de formation sont autonomes, les Services pédagogiques sont sous la responsabilité d'un directeur ainsi que les Services aux étudiants. Les deux directeurs relèvent directement du Directeur général et siègent tous les deux au bureau de direction du collège. Ils ont donc la possibilité de défendre leurs dossiers et de parler d'égal à égal au nom de leur service. De cette façon, il existe une constante dynamique entre les Services aux étudiants et les Services pédagogiques dans la poursuite de leur propre mission. La notion de formation vue sous l'angle de deux services autonomes et interdépendants nous permet de croire à une efficacité plus grande de fonctionnement des structures et à un plus grand dynamisme de ses éléments compte tenu du volume réduit de chacun des services. Cette constatation laisse cependant entrevoir certaines faiblesses. En réalité, le fait d'avoir deux services séparés et autonomes peut développer une compétition malsaine qui peut même dégénérer dans un manque de collaboration permanent entre les deux services, ce qui a pour conséquence de rendre impossible la réalisation de la mission du collège.

En fait, l'histoire des collèges nous démontre effectivement que dans la très grande partie des collèges, les services pédagogiques et les services aux étudiants, plutôt que de se développer d'une façon complémentaire, l'on fait de manière parallèle. Dans une telle perspective, il est difficile de prétendre à la formation intégrale.

Lorsqu'une telle dualité de service se développe, elle devient rapidement un obstacle majeur à une coordination efficace des services par la mise sur pied d'objectifs communs, de politiques, de procédures et de méthodes de gestion communes. Naturellement, semblable réalité ne fait pas de l'autonomie une qualité structurelle bien recherchée.

3.2.4 Dans la structure où les services de formation sont intégrés

Dans une telle structure, tous les services ayant trait à la formation et au développement personnel de l'étudiant(e) sont sous la responsabilité et la coordination du directeur des Services pédagogiques. Il porte alors le titre de directeur des Services éducatifs ou encore des Services de Formation et le directeur des Services aux étudiants devient l'un de ses adjoints, naturellement responsable du secteur des affaires étudiantes.

Une telle organisation structurelle comporte naturellement certains inconvénients tels que la lourdeur administrative, la centralisation maximum de la prise de décision du secteur éducatif, la très grande charge allouée à une seule personne (directeur des Services de Formation) créant ainsi une utilisation débalancée des ressources humaines.

D'un autre côté, une structure semblable permet souvent d'anéantir presque totalement les barrières naturelles existantes entre les deux principaux services de formation. Ce phénomène ouvre alors toutes grandes les portes à une collaboration et à une concertation étroite entre les différents intervenants, collaboration d'ailleurs favorisée

par l'unité de coordination et de direction. Il devient alors possible d'éviter certaines duplications de ressources matérielles et humaines et d'atteindre plus facilement l'objectif de la formation intégrale.

3.3 ARTICULATION DU CADRE D'INTERVENTION

La crise économique que nous connaissons actuellement a conduit les collèges du Québec à adopter des mesures de compressions budgétaires devenues obligatoires dans un cadre de décroissance. C'est dans le cadre de cette gestion de la décroissance que notre intervention si situe. En fait, la diminution des ressources dans les collèges ont obligé les directions locales à un examen plus méticuleux de l'utilisation de celles-ci, des possibilités de nouveaux revenus ou d'économie, et peut-être avant toute chose, à une analyse sérieuse de la structure fonctionnelle de l'institution, en fonction de sa mission, dans un contexte d'efficacité et d'efficience.

Au C.E.G.E.P. de Saint-Jérôme, comme dans la plupart des institutions collégiales, on a procédé à des coupures de budgets et une excellente performance a été atteinte sur le plan des innovations visant à réaliser des économies. Ces genres de projets peuvent se réaliser dans un laps de temps relativement court et c'est en bonne partie pour cette raison qu'un bout de chemin considérable a été réalisé sur ce plan.

Cependant, en ce qui a trait à l'analyse du devis structurel en fonction ce la mission, les réalisations sont bien peu nombreuses. Malgré que plusieurs heures aient été investies sur le sujet, un travail sérieux reste encore à réaliser. Le présent projet d'intervention constitue précisément le travail en question. Le cadre de l'intervention se limite donc à deux concepts bien précis soit: l'organisation et sa structure ainsi que la mission de cette organisation.

3.4 LA GRILLE D'ANALYSE UTILISÉE

De manière à ce que l'intervention soit précise et orientée directement sur le problème qui est à l'étude, il importe qu'une grille, à la fois simple (par le nombre d'éléments qu'elle comporte) et complète (par l'analyse détaillée de ces éléments), soit élaborée puis utilisée.

Le schéma que vous trouverez en appendice I constitue donc la grille d'analyse des éléments dont nous désirons obtenir les données qui nous permettront d'apporter une solution au problème et de faire des recommandations.

Cette grille sera utilisée de la façon suivante. Sur chacun des éléments figurant dans la partie gauche de la grille, nous allons tenter de rapporter les informations les plus détaillées possible en prenant des notes (suite à l'analyse des documents officiels) et en les inscrivant dans la partie de droite. Lorsque les documents officiels ne suffisent pas à nous fournir assez d'informations pour compléter notre grille, nous utiliserons alors l'entrevue individuelle pour obtenir les informations manquantes. Cette opération, combinée à celle que nous réaliserons à l'aide de tableaux à doubles entrées, nous permettra d'obtenir un portrait précis de l'organisation du C.E.G.E.P. de Saint-Jérôme et de sa mission. Nous serons ensuite à même d'étudier le degré de concordance qui existe entre la structure organisationnelle du collège et sa mission.

3.4 LA GRILLE D'ANALYSE UTILISÉE

De manière à ce que l'intervention soit précise et orientée directement sur le problème qui est à l'étude, il importe qu'une grille, à la fois simple (par le nombre d'éléments qu'elle comporte) et complète (par l'analyse détaillée de ces éléments), soit élaborée puis utilisée.

Le schéma que vous trouverez en appendice I constitue donc la grille d'analyse des éléments dont nous désirons obtenir les données qui nous permettront d'apporter une solution au problème et de faire des recommandations.

Cette grille sera utilisée de la façon suivante. Sur chacun des éléments figurant dans la partie gauche de la grille, nous allons tenter de rapporter les informations les plus détaillées possible en prenant des notes (suite à l'analyse des documents officiels) et en les inscrivant dans la partie de droite. Lorsque les documents officiels ne suffisent pas à nous fournir assez d'informations pour compléter notre grille, nous utiliserons alors l'entrevue individuelle pour obtenir les informations manquantes. Cette opération, combinée à celle que nous réaliserons à l'aide de tableaux à doubles entrées, nous permettra d'obtenir un portrait précis de l'organisation du C.E.G.E.P. de Saint-Jérôme et de sa mission. Nous serons ensuite à même d'étudier le degré de concordance qui existe entre la structure organisationnelle du collège et sa mission.

3.5 METHODOLOGIE UTILISEE

La méthodologie utilisée pour nous permettre de recueillir toutes les données (grille) nécessaires à une analyse judicieuse de la situation dans le but d'en arriver à formuler des recommandations convenables, consiste principalement à:

- l'examen des documents officiels
- l'entrevue individuelle.

3.5.1 L'examen des documents officiels

Avant même de rencontrer qui que ce soit dans l'organisation, il importe de consulter tous les documents pouvant nous fournir des données utiles à notre étude. A cet effet, nous réaliserons l'examen des documents suivants:

- Organigrammes
  - . du Collège
  - . des Services pédagogiques
  - . des Services aux étudiants
- Mission
  - . du Collège
  - . des Services pédagogiques
  - . des Services aux étudiants
- Définitions de tâches
  - . fonctions
  - . activités

- Les Comités
  - . rôle
  - . fonctions
  - . composition

3.5.2 L'entrevue individuelle

De manière à compléter les données recueillies dans la documentation officielle, des entrevues individuelles seront réalisées avec le personnel cadre ou professionnel pouvant nous aider à mieux comprendre le fonctionnement réel de l'organisation. De courts questionnaires préparés à l'aide de la grille d'analyse seront administrés à des personnes choisies pour leur compétence à nous fournir les informations.

Après que nous aurons recueilli l'ensemble des données, nous procéderons à leur analyse, ce qui nous conduira à la conception de la solution.

3.6 LIMITES DE L'ETUDE

L'étude que nous entreprenons sur l'organisation du C.E.G.E.P. de Saint-Jérôme est limitée par le fait que nous nous arrêtons strictement à deux aspects de cette organisation: la dynamique de fonctionnement de la structure organisationnelle et la mission de l'organisation. C'est l'étude de la relation qui existe entre la mission de l'organisation et sa structure de fonctionnement qui limite en soi notre travail. C'est volontairement que nous nous imposons cette limite, car de cette manière, nous désirons circonscrire le mieux possible la problématique que nous avons déjà exposée.

Notre étude comporte également une deuxième limite: le temps. Une organisation est un concept qui se veut dynamique. Dépendant des hommes et des circonstances, l'organisation connait des changements. Ainsi, il est bien possible que les données que nous recueillerons aujourd'hui ne seront plus valables dans quelques années, comme elles peuvent également l'être. Il est difficile de le prévoir. Notre étude se limite donc à une époque bien précise et vise simplement à régler un problème qui existe présentement.

4. CUEILLETTE ET ANALYSE DES DONNEES

4. CUEILLETTE ET ANALYSE DES DONNEES

4.1 LA CUEILLETTE DES DONNEES

C'est à partir de la grille d'analyse conçue suite à la revue de littérature que la cueillette des données a été réalisée. Cette grille a permis d'exposer dans tous ses détails la structure organisationnelle du C.E.G.E.P. de Saint-Jérôme ainsi que la mission que celui-ci s'est engagé à remplir. Nous avons donc exploré l'organigramme du collège ainsi que ceux des services de formation concernés par l'étude (Services pédagogiques et Services aux étudiants) retirant de cette exploration les principaux éléments pouvant nous aider à préciser notre problématique et à y trouver une solution. Nous avons fait de même avec l'organisation prise dans son sens plus dynamique ainsi qu'avec la mission de cette organisation. Enfin, la grille nous permettait d'établir la ou les relations de cohérence et de concordance entre la structure de l'organisation et sa mission.

Pour en arriver à compléter la grille le plus parfaitement possible, nous avons examiné un ensemble de documents officiels du Collège de Saint-Jérôme dont les principaux sont:

- l'organigramme du Collège
- l'organigramme des Services pédagogiques
- l'organigramme des Services aux étudiants
- la mission du Collège
- la mission des Services pédagogiques

- la mission des Services aux étudiants
- la définition de tâches de certains employés
- le rôle, la fonction et la composition des comités du collège (1).

L'ensemble de ces documents officiels nous a fourni la majeure partie des informations nécessaires à l'analyse des données et à la conception d'une solution. Cependant, de manière à ce que l'information soit la plus complète possible, nous avons procédé à un certain nombre d'entrevues avec des employés cadres ou professionnels pouvant nous aider à compléter ou à vérifier l'information déjà recueillie. C'est donc à l'aide de questions pouvant varier d'un individu à l'autre, dépendant de leur compétence à nous fournir telle ou telle information que nous avons interviewé:

- Monsieur Claude Lalonde, Directeur général
- Monsieur Paul Bourbeau, Directeur des Services pédagogiques
- Monsieur Pierre Lauzon, Coordonnateur du Service des sports
- Monsieur Jean-Luc Lavoie, Aide pédagogique individuel
- Monsieur Claude Riendeau, Secrétaire général
- Monsieur Gilles Lapierre, Directeur des Services administratifs
- Monsieur André Lefebvre, Directeur des Services au personnel
- Monsieur Yvon Racette, Coordonnateur des Terrains et Bâtisses.

---

1. On trouvera ces documents en appendice.

Toutes ces personnes occupent des postes de direction ou de coordination et sont à l'emploi du collège depuis assez longtemps (10 ans et plus) pour être en mesure de fournir des informations exactes. Les informations ainsi recueillies auraient toujours pu être contrôlées par l'observation de leurs activités ou par les remarques de bon sens qu'elles suscitent mais elles l'ont surtout été par les interviews des autres services opérant en liaison avec les intéressés. La méthode que nous avons retenue pour rendre l'opération la plus efficace possible est la suivante:

1. Dans un premier temps, nous avons dressé la liste des activités exercées par chacun des services du collège, puis nous avons vérifié le mode de participation des différents services à l'exercice de chacune de ces activités: consultation, décision, contrôle, information, etc...

2. Dans un deuxième temps, nous avons vérifié la cohérence de participation affirmée par les uns et les autres services. Pour ce faire, et pour assurer une certaine rigueur à notre démarche, nous avons opté pour une présentation schématique un utilisant des tableaux à doubles entrées. Dans les tableaux de cueillette de données,

- à chaque activité correspond une ligne,
- à chaque participation correspond une colonne.

Dans le tableau synthèse:

- à chaque activité correspond une ligne,
- à chaque service correspond une colonne et la participa-

2. Exemple de tableau de cueillette de données.

ACTIVITES \ PARTICIPATION	1	2	3	4	5
A					
B					
C					
D					
E					
F					

3. Exemple de tableau-synthèse de cueillette de données.

SERVICES / ACTIVITES	DSP	DSAE	DG	DSA	DS Per	SG
A	5		2	1		3
B		3				
C	4		1		2	1
D	5			3		
E		4			5	
F	2		5		4	
G				2		3
H		1				
I	5		3		1	
J	1			3	4	1
K	2		5		3	

tion à l'activité est figurée au moyen d'un signe conventionnel (chiffres correspondant aux types de participation).

3. Dans un troisième temps, nous avons retenu les informations les plus significatives et nous les avons approfondies à l'aide de tableaux offrant plus de détails au niveau des participations des sous-services, principalement en ce qui concerne les services de formation, car ce sont eux qui nous intéressent particulièrement dans la présente étude.

Nous avons ainsi distribué entre les colonnes correspondant aux services, leurs modes d'intervention respectifs et complémentaires dans le domaine des activités figurant dans les lignes.

Au moyen de ce code, nous avons pu constater les lacunes, les doubles emplois et même les contradictions qui ont nécessité des interviews complémentaires. Une fois cette opération terminée, nous avons eu en mains un portrait assez complet des liaisons et des interventions des divers services dans le domaine de leurs activités communes.

4. Dans un quatrième temps, nous avons comparé le portrait ainsi obtenu avec les données recueillies à l'aide de notre grille d'analyse. Une fois ce travail terminé, nous avons confronté ces données organisationnelles à la mission du collège de façon à y établir le rapport de concordance ou de disconcordance. Une fois l'analyse terminée, nous avons alors été en mesure de concevoir une solution finale et de formuler des recommandations.

4. Tableau de cueillette de données : Services aux étudiants

ACTIVITES \ PARTICIPATION	1	2	3	4	5
ANIMATION			X		X
PROGRAMMATION			X		X
AIDE PERSONNELLE A L'ETUDIANT			X		X
GESTION DES RESSOURCES				X	
INFORMATION				X	
CONSULTATION			X		X
DEVELOPPEMENT DES SAE			X		X
AIDE FINANCIERE			X		X
AIDE ET SUPPORT TECHNIQUE	X	X	X	X	X
RELATIONS AVEC LES ETUDIANTS		X		X	
ASSISTANCE AUX PROFESSEURS	X				
COMMUNICATION AVEC LES PARENTS			X	X	
RELATIONS AVEC LA COMMUNAUTE	X			X	

1. Est informé
2. Est consulté pour avis
3. Responsable de l'activité
4. Participe à l'activité
5. Prend la décision

5. Tableau de cueillette de données : Services pédagogiques

ACTIVITES \ PARTICIPATION	1	2	3	4	5
APPLICATION DU R.P.			X		
GESTION DES RESSOURCES				X	
PROGRAMMATION			X		X
RELATIONS AVEC LES PROFESSEURS			X	X	
RELATIONS AVEC LA COMMUNAUTE				X	
ANIMATION				X	
AIDE PERSONNELLE A L'ETUDIANT	X		X	X	
ASSISTANCE AUX PROFESSEURS			X	X	
INFORMATION				X	
CONSULTATION	X		X	X	
SUPPORT TECHNIQUE				X	
DEVELOPPEMENT DES S.P.					X
RECHERCHE			X	X	

1. Est informé
2. Est consulté pour avis
3. Responsable de l'activité
4. Participe à l'activité
5. Prend la décision

6. Tableau de cueillette de données : Direction générale.

ACTIVITES \ PLANIFICATION	1	2	3	4	5
GESTION DES RESSOURCES			X	X	
RELATIONS AVEC LA COMMUNAUTE				X	
INFORMATION				X	
PLANIFICATION			X		X
COORDINATION			X		X
RELATIONS AVEC LES ETUDIANTS	X				
RELATIONS AVEC PROFESSEURS	X				
DEVELOPPEMENT			X		X

1. Est informé
2. Est consulté pour avis
3. Responsable de l'activité
4. Participe à l'activité
5. Prend la décision

7. Tableau de cueillette de données : Secrétariat général.

ACTIVITES \ PARTICIPATION	1	2	3	4	5
GESTION DES DOCUMENTS			X		
SECRETARIAT C.A./EXECUTIF			X		
INFORMATION			X	X	
RELATIONS AVEC LES ETUDIANTS	X			X	
RELATIONS AVEC LA COMMUNAUTE				X	
RELATIONS AVEC LE PERSONNEL	X				
GESTION DES POLITIQUES/PROCEDURES			X		
DEVELOPPEMENT DU SEC. GENERAL					X
SUPPORT TECHNIQUE				X	

1. Est informé
2. Est consulté pour avis
3. Responsable de l'activité
4. Participe à l'activité
5. Prend la décision

8. Tableau de cueillette de données : Services au personnel

ACTIVITES \ PARTICIPATION	1	2	3	4	5
GESTION DES RESSOURCES			X		
RELATIONS AVEC LE PERSONNEL			X		
RELATIONS AVEC LES ETUDIANTS	X				
DEVELOPPEMENT DES SER. PERS.					X
PROGRAMMES PERFECTIONNEMENT				X	
SERV. AIDE PERS. AUX EMPLOYES				X	
GESTION DES CONVENTIONS COLL.			X		
ENGAGEMENT DU PERSONNEL			X		

1. Est informé
2. Est consulté pour avis
3. Responsable de l'activité
4. Participe à l'activité
5. Prend la décision

9. Tableau de cueillette de données : Services administratifs.

PARTICIPATION / ACTIVITES	1	2	3	4	5
ANIMATION	X				
PROGRAMMATION				X	
GESTION DES RESSOURCES			X		
INFORMATION				X	
SUPPORT TECHNIQUE				X	
SERV. COLLECTIFS CLIENTELE			X		
RELATIONS AVEC LA COMMUNAUTE				X	
COMMUNICATIONS AVEC PARENTS	X				
RELATIONS AVEC LES ETUDIANTS	X			X	
DEVELOPPEMENT DES SERV. ADM.					X
AIDE PERSONNELLE AUX ETUDIANTS				X	

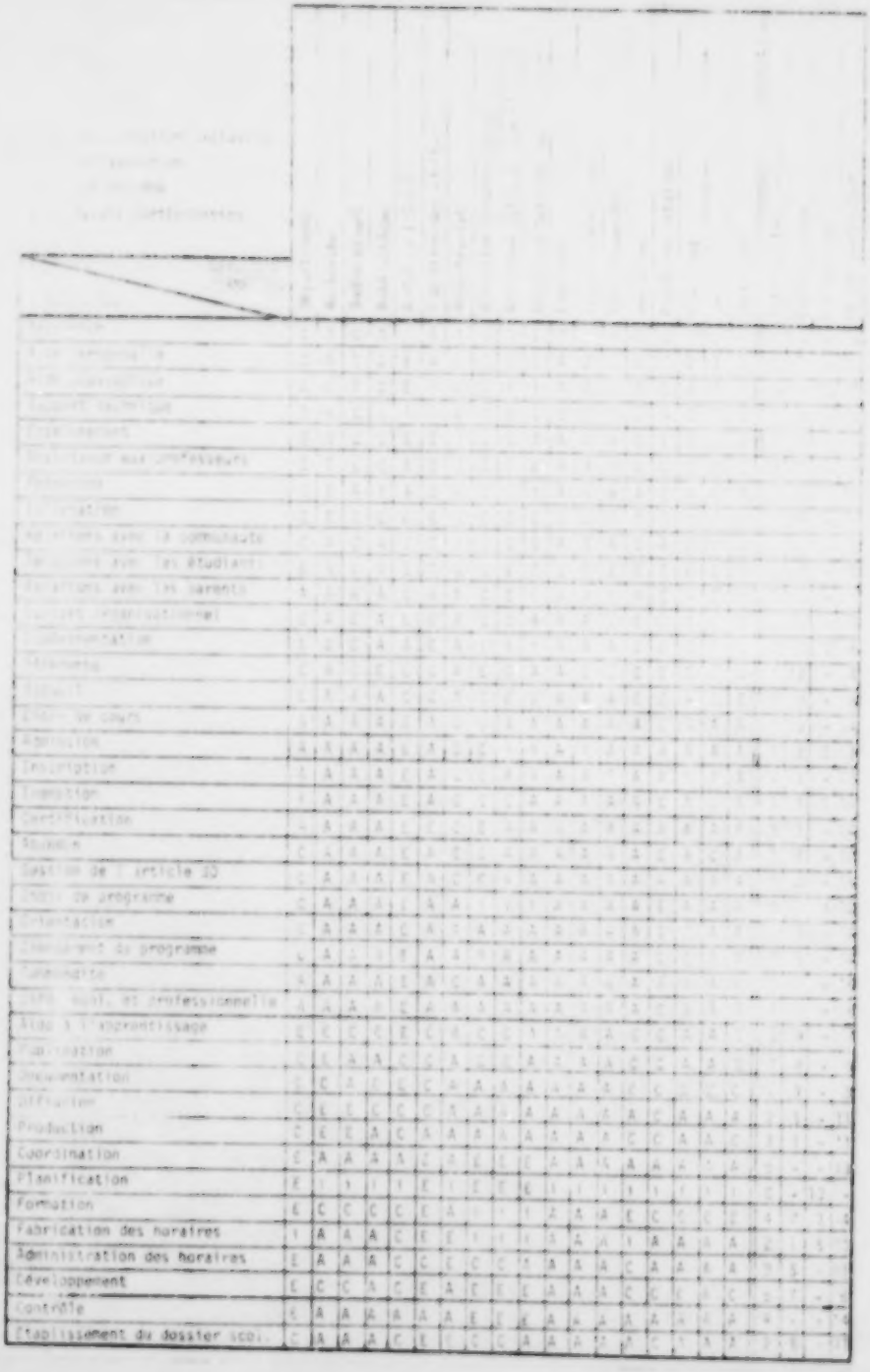
1. Est informé
2. Est consulté pour avis
3. Responsable de l'activité
4. Participe à l'activité
5. Prend la décision

10. Tableau-synthèse de cueillette de données.

ACTIVITES \ SERVICES	SAE	SP	SA	S. Per	DG	SG
ANIMATION	3-5	1-2	1-2	-	1-4	-
PROGRAMMATION	5	5	1	1	1	1
AIDE PERS. A L'ETUDIANT	3-5	3-5	-	-	-	-
GESTION DES RESSOURCES	3	3	3	3	5	3
INFORMATION	3	1-4	1-4	1-4	5	3
CONSULTATION	3	3	-	-	-	-
DEVELOPPEMENT	3	3	3	3	5	3
COORDINATION	3	3	3	3	3	3
PLANIFICATION	3	3	3	3	3	3
SUPPORT TECHNIQUE	3	3	3	3	-	3
ASSISTANCE AUX PROFS	4	3	4	3	-	-
RELATIONS AVEC ETUDIANTS	3	2-3	-	-	1	4
RELATIONS AVEC PARENTS	4	4	-	-	1	3
RELATIONS AVEC COMMUNAUTE	4	4	4	-	3	4
RECHERCHE	-	3	-	-	1	-
GESTION DES DOCUMENTS	-	-	4	-	1	3
GESTION POLIT./PROCED.	4	4	4	4	4	3
GESTION CONV. COLLECTIVE	4	4	4	3	1	4
PERFECTIONNEMENT	-	-	-	3	-	-
ENGAGEMENT DU PERSONNEL	4	4	4	3	4	4

1. Est informé
2. Est consulté pour avis
3. Responsable de l'activité
4. Participe à l'activité
5. Prend la décision

11. Tableau-synthèse concernant les services de formation.



12. Synthèse des données sur la formation.

4.2 INTERPRETATION DES DONNEES

Les sept (7) premiers tableaux ne constituent qu'une cueillette de données visant à nous fournir de l'information sur l'ensemble des activités réalisées par les différents services du collège. Ces tableaux nous permettent également de vérifier le degré de participation d'un service à une ou à l'autre de ces activités. Ainsi, si nous regardons le tableau 9 , nous serons rapidement en mesure d'identifier les activités dont les Services aux étudiants sont directement responsables (3-5) et ainsi de suite pour tous les autres services. Nous serons également à même de constater que pour certaines activités, plusieurs services sont responsables, ou encore, plusieurs services sont consultés ou tout simplement reçoivent l'information.

Toute l'information recueillie dans le tableau 9 est indicative en soi, mais pour qu'elle soit vraiment significative, il nous fallait la détailler davantage en ne nous limitant plus aux directions de services et en ne retenant que les services pouvant avoir un lien important avec la formation. C'est ainsi que dans le tableau 10 concernant les services de formation, nous avons identifié les différents services ou sous-services ayant un lien direct ou indirect avec la mission de formation du collège. Ce tableau à double entrée (activités/services) nous permet d'identifier beaucoup plus clairement les activités qui sont exclusives (ou presque) à un service et celles qui sont collaboratives ou plutôt qui nécessitent une collaboration inter-services. Le tableau 11 nous fait d'ailleurs voir encore plus clairement les écarts qui existent entre les services en regard de la participation, de la

collaboration ou de l'information face à telle ou telle activité. A partir de ces deux tableaux, nous avons donc fait les constatations suivantes:

1. Les deux grands services de formation du collège (Services pédagogiques et Services aux étudiants) se partagent l'exclusivité dans plusieurs secteurs d'activités dont:

. Services aux étudiants:
- Relations avec les étudiant-es
- Support organisationnel
- Accueil
- Orientation

. Services pédagogiques:
- Aide pédagogique
- Enseignement
- Assistance aux professeurs
- Recherche
- Références
- Choix de cours
- Admissions
- Inscriptions
- Exemptions
- Certifications
- Abandons
- Article 30
- Changements de programmes
- Commandites

- Information scolaire et professionnelle
- Aide à l'apprentissage
- Publications
- Documentation
- Diffusion
- Production
- Fabrication d'horaires
- Administration d'horaires
- Etablissement du dossier scolaire

2. Dans plusieurs activités, les sous-services des Services pédagogiques ou des Services aux étudiants sont appelés à travailler en collaboration. C'est le cas par exemple:

. de l'animation
. de l'enseignement
. des relations avec la communauté
. de l'orientation
. de l'information scolaire et professionnelle
. etc...

3. Pour plusieurs activités, les sous-services des Services pédagogiques et des Services aux étudiants se partagent l'exclusivité. C'est le cas par exemple:

. de l'aide personnelle
. du support technique

. des choix de programmes

. de la formation

. etc...

4. Pour d'autres activités, les services n'ont pas toujours une participation active mais ils se doivent tout au moins d'être informés.

Les résultats obtenus dans les tableaux synthèses font donc ressortir un ensemble de zones grises à l'intérieur desquelles il importe de développer une concertation d'action et un réseau adéquat d'information dans le but d'offrir de meilleurs services. Ces tableaux permettent également de constater les lacunes existantes en matière de concertation des services. En effet, il suffit de comparer les besoins de concertation (zones grises) dégagés par les tableaux et la réalité dévoilée par la grille d'analyse et les entrevues individuelles pour apercevoir clairement les lacunes en question. C'est ce dont nous allons maintenant traiter dans notre analyse des données.

4.3 L'ANALYSE DES DONNEES

A l'analyse des données que nous avons recueillies, nous pouvons maintenant porter un diagnostic plus précis et retenir les observations suivantes:

4.3.1 Concernant les organigrammes

A) L'organigramme du collège est un organigramme classique (en grappe) composé principalement de trois (3) services "lines" (Direction générale, Direction des Services pédagogiques et Direction des Services aux étudiants) et de trois (3) services "staffs" (Secrétariat général, Direction des Services au personnel et Direction des Services administratifs). Les organigrammes de services sont du même modèle.

B) L'autorité hiérarchique y est également exercée d'une façon classique, c'est-à-dire, du haut vers le bas. Elle procède du Directeur général vers les directeurs de services vers les adjoints ou les professionnels vers le personnel de soutien. Nous ne pouvons pas considérer l'autorité du Collège de Saint-Jérôme comme oppressive. Dans bien des cas, il s'agit plutôt d'une autorité de groupe, résultant d'une gestion de type collégiale. Ainsi, par exemple, c'est davantage le comité de coordination que le Directeur général qui exerce une autorité sur les directeurs de services car la majeure partie des décisions importantes se prennent en collégialité au sein du comi-

té de coordination. Il en est d'ailleurs de même au niveau des services et de leur comité de coordination.

C) Les liaisons formelles réflétées par l'organigramme sont majoritairement de nature bilatérale soit d'un service à un autre ou d'une personne à une autre. D'une manière générale, on peut prétendre qu'entre chacune des directions de service, il existe de telles liaisons. Cette affirmation reflète également la réalité en ce qui regarde certains services mais on ne peut pas prétendre que ce soit le fait de tous les services.

Même si l'organigramme ne le révèle aucunement, il existe également des liaisons multilatérales au Collège de Saint-Jérôme. Le comité de coordination du collège, formé du Directeur général et des directeurs de services, nous fait voir cette forme de liaisons de type collégial. On peut reconnaître également des liaisons multilatérales sous forme de clan au niveau des professeurs et des professionnels. A tout ce système de liaisons multilatérales correspond naturellement une multitude de groupes structurels qu'il y aurait lieu de cerner. En ce qui regarde les liaisons hiérarchiques, elles découlent directement de l'autorité hiérarchique dont il a été question précédemment.

L'organigramme du collège ne nous laisse voir aucune liaison fonctionnelle. Pourtant ce type de liaisons y est très répandu. C'est uniquement par souci de ne pas trop charger l'orga-

nigramme que ces liaisons n'y figurent pas. Il serait cependant intéressant d'analyser plus en profondeur tout le réseau des liaisons fonctionnelles de la structure du collège car il y a sûrement là matière à alimenter notre réflexion sur la concordance entre la structure organisationnelle du collège et sa mission.

D) L'étude systématique des définitions de tâches du personnel cadre et professionnel nous fait voir une certaine complémentarité des activités que l'organigramme ne considère pas. En effet, plusieurs activités sont de natures diverses mais complémentaires et devraient normalement entraîner des communications fréquentes entre les individus qui les pratiquent. L'organigramme devrait prévoir et permettre la réalisation de ces communications.

E) L'organigarmme ne nous laisse pas voir beaucoup de lieux de concertation ou de coordination entre les différents services. Les mécanismes d'information entre les éléments sont également totalement absents de la structure organisationnelle formelle. Si l'on se limite uniquement aux services de formation comme tels, on aura vite constaté que la coordination et la concertation ne touchent que les directions de services entre elles (coordination du collège) ou encore les directions de services avec les principaux éléments du service (coordination de service). Sur le plan des professionnels, il n'y a aucune coordination inter-services. Les données que nous a-

vons recueillies nous démontrent pourtant clairement que plusieurs professionnels ont souvent des intérêts communs. Il y a là une faiblesse de structure.

F) Les entrevues réalisées auprès des personnels cadres et professionnels nous révèlent que l'organigramme "réel" ne s'éloigne pas tellement de l'organigramme "officiel" comparativement à ce qui se produit dans plusieurs entreprises. Outre les pressions et les contre-pressions exercées par les groupes et les individus, on peut prétendre que la voie hiérarchique est généralement suivie d'une façon scrupuleuse et que, dans les cas contraires, la réplique est habituellement très acerbe. D'autre part, on peut considérer que les rôles statutaires ne diffèrent guère des rôles personnels à l'exception peut-être de quelques cas plutôt rares. Disons d'une façon générale que l'organigramme réel et l'organigramme officiel se superposent relativement bien.

4.3.2 Concernant l'organisation

A) Compte tenu que le C.E.G.E.P. de Saint-Jérôme est une organisation d'ensemble composée de plusieurs organismes de base, on remarque que l'autorité hiérarchique s'exerce par délégations successives: du commandement de l'organisme (Conseil d'administration) au responsable de l'organisme d'ensemble (Directeur général) aux responsables des organismes de base (directeurs de services) ainsi de suite.

vons recueillies nous démontrent pourtant clairement que plusieurs professionnels ont souvent des intérêts communs, Il y a là une faiblesse de structure.

F) Les entrevues réalisées auprès des personnels cadres et professionnels nous révèlent que l'organigramme "réel" ne s'éloigne pas tellement de l'organigramme "officiel" comparativement à ce qui se produit dans plusieurs entreprises. Outre les pressions et les contre-pressions exercées par les groupes et les individus, on peut prétendre que la voie hiérarchique est généralement suivie d'une façon scrupuleuse et que, dans les cas contraires, la réplique est habituellement très acerbe. D'autre part, on peut considérer que les rôles statutaires ne diffèrent guère des rôles personnels à l'exception peut-être de quelques cas plutôt rares. Disons d'une façon générale que l'organigramme réel et l'organigramme officiel se superposent relativement bien.

4.3.2 Concernant l'organisation

A) Compte tenu que le C.E.G.E.P. de Saint-Jérôme est une organisation d'ensemble composée de plusieurs organismes de base, on remarque que l'autorité hiérarchique s'exerce par délégations successives: du commandement de l'organisme (Conseil d'administration) au responsable de l'organisme d'ensemble (Directeur général) aux responsables des organismes de base (directeurs de services) ainsi de suite.

A l'observation, on constate également que l'autorité hiérarchique n'est pas le propre d'un service sur un autre mais bien d'une personne sur une autre. Ce sont les personnes qui détiennent l'autorité hiérarchique.

B) L'étude de l'organisation du C.E.G.E.P. de Saint-Jérôme nous laisse sceptique sur le plan de la cohérence organisationnelle. En effet, l'unicité de l'autorité hiérarchique assure l'instauration de liaisons bilatérales. Cependant, on peut se poser des questions sur le réseau des liaisons multilatérales compte tenu du manque d'homogénéité entre les activités exercées par l'organisme. La complémentarité de certaines activités devrait normalement favoriser le développement des liaisons multilatérales.

C) L'organisation du Collège de Saint-Jérôme est un organisme permanent. Au sein de cette permanence, il existe cependant une multitude de groupements temporaires dont les énergies ne sont pas toujours récupérées par la structure permanente.

D) Les organismes de base du collège (services) ont tous un rôle bien spécifique formé d'un ensemble d'activités. La majeure partie des activités réalisées par les services du collège ont été inventoriées dans notre grille d'analyse. Après avoir réduit cette grille aux deux services de formation du collège, on constate très rapidement que plusieurs activités sont spécifiques à l'un ou à l'autre des services mais également qu'un

bon nombre d'entre elles sont complémentaires. Cette observation devrait normalement conduire au développement de structure organisationnelle favorisant un véritable système d'échanges multilatéraux. On observe également que très peu d'activités hétérogènes sont introduites dans les organismes d'ensembles (services) par le biais d'organismes élémentaires.

E) Comme dans la majeure partie des entreprises, le C.E.G.E.P. de Saint-Jérôme fait appel à une organisation du travail tout à fait classique c'est-à-dire une division du travail en plusieurs tâches qui requièrent une série d'opérations devant être exécutées selon une procédure bien précise. A l'analyse des définitions de tâches, on constate que les opérations nécessaires à la réalisation des tâches sont souvent communes à plusieurs postes de travail ce qui implique une obligation de concertation. On peut également remarquer que le personnel du cégep travaille avec la D.P.O. Cet outil de gestion est cependant utilisé sur une base individuelle. Il est rare que deux services poursuivent ou réalisent un objectif commun.

F) Dans la poursuite de la mission fondamentale du collège, tous les services sont mis à contribution et sont interdépendants. Il arrive cependant qu'un manque de concertation et d'information soit responsable d'une dépendance fonctionnelle mutuelle mal servie.

G) On peut considérer que la structure organisationnelle du Col-

lège de Saint-Jérôme représente une organisation de type décentralisé. Les centres de décision de l'entreprise sont en effet placés tout près des organismes d'exécution. Le système de délégation nécessaire à une telle décentralisation est assez bien orchestré mais les communications ne sont pas toujours adéquates.

H) Même s'il existe un cahier de politiques et procédures au Collège de Saint-Jérôme, on constate que ce cahier est incomplet. Comme une procédure est une succession complexe et ordonnée d'échanges d'information en vue d'une action, on doit malheureusement constater que l'absence de certaines procédures brouille le réseau des liaisons de l'organisation et diminue ainsi l'efficacité de son fonctionnement. Il est donc tout à fait essentiel de compléter le cahier des politiques et procédures dans les plus brefs délais.

I) Les entrevues réalisées auprès du Directeur général et des directeurs de services nous révèlent que les principaux principes qui soutiennent la structure de notre organisation sont:

- Le souci de l'efficacité (atteinte des objectifs et réalisation de la mission)
- L'efficience (atteinte des objectifs au moindre coût)
- La collégialité
- La décentralisation

4.3.3 Concernant la mission

A) La détermination de la mission du Collège de Saint-Jérôme nous laisse les constatations suivantes:

- Le C.E.G.E.P. de Saint-Jérôme est une maison de formation entendu dans son sens large, c'est-à-dire que la notion de formation ainsi formulée comprend aussi bien la dimension académique ou pédagogique que para-académique. Cette notion englobe aussi bien l'enseignement que les activités sociales, culturelles, morales, sportives, etc...

- Les clientèles auxquelles s'adresse le C.E.G.E.P. sont de trois (3) types:
  . les étudiant-e-s jeunes;
  . les étudiant-e-s adultes;
  . la communauté locale et régionale.

- Les résultats à produire à chacun de ces clients tournent autour de la notion de formation pour les étudiant-e-s et de services pour la communauté. Ainsi, pour les étudiants jeunes et adultes, il s'agit d'offrir la formation la meilleure possible (formation intégrale) et pour la communauté, il s'agit d'offrir les meilleurs services possibles.

B) La mission des Services aux étudiants et celle des Services pédagogiques ne diffèrent pas vraiment si ce n'est que dans la forme. Fondamentalement, les Services aux étudiants et les Services pédagogiques poursuivent une commune mission soit:

la formation intégrale de l'étudiant.

4.3.4 Concernant la relation de concordance entre la structure et la mission

A) La structure organisationnelle du collège ne permet pas de réaliser parfaitement la mission du collège compte tenu du manque de concertation entre les services ayant des activités communes ou complémentaires.

B) La structure organisationnelle du collège ne permet pas de réaliser complètement sa mission étant donné le manque de procédures administratives qui ont pour conséquence le bloquage des liaisons formelles.

C) La structure organisationnelle du collège ne permet pas de réaliser pleinement sa mission étant donné la faiblesse du système d'information.

4.4 PRECISION DU PROBLEME

A la lumière des observations que nous venons de faire, nous pouvons maintenant cerner le problème à l'étude d'une façon plus précise et retenir que:

- La structure organisationnelle du collège ne permet pas de réaliser pleinement la mission du collège parce qu'il y a de profondes lacunes au niveau:
  - . de la concertation inter-services
  - . du système d'information
  - . du système de liaisons
  - . des procédures administratives.

- Certains principes de structures ne sont pas appliqués intégralement, ce qui entraîne une baisse d'efficacité de l'organisation. Parmi ces principes, on retrouve:
  - . l'économie de personnes
  - . l'économie de liaisons
  - . le plein emploi du personnel.

5. CONCEPTION DE LA SOLUTION

5. CONCEPTION DE LA SOLUTION

Les objectifs poursuivis par la présente se résument dans le paragraphe suivant:

Elaborer une structure fonctionnelle qui permette au collège de réaliser pleinement sa mission de formation intégrale par une collaboration accrue des deux services de formation du collège et par un accroissement des échanges entre les agents de formation concernés.

On sait que la problématique qui soutend cet objectif repose sur le fait que le modèle structurel qui prévaut à l'heure actuelle au Collège de Saint-Jérôme ne convient pas à la réalisation de la mission de l'organisation, mission qui se lit comme suit:

> "Le Collège a pour mission d'assurer la formation, la meilleure possible, des étudiants jeunes et adultes, d'une région au développement de laquelle il entend participer."

Dans cet énoncé, "la formation la meilleure possible" signifie l'ensemble des apprentissages tant académiques que para-académiques que les étudiant-e-s de tout âge du collège peuvent acquérir par le biais des programmes (de cours et d'activités) élaborés à leur intention.

La mission comporte également un deuxième volet: celui de l'ouverture au milieu. Ce volet est exprimé dans le texte par une volonté du cégep de "participer au développement de sa région".

Naturellement, l'objectif de conciliation entre la structure et la mission du collège concerne davantage le premier volet de la mission. Cependant, la relation C.E.G.E.P./MILIEU ne peut constituer qu'un apport supplémentaire à la notion de formation intégrale car en fait, l'intégration des possibilités qu'offre le milieu en matière de formation représente un aspect qui ne fait qu'enrichir l'expérience de formation intégrale que le collège souhaite à sa clientèle.

Suite à la collecte et à l'analyse des données, et en fonction des objectifs poursuivis, nous sommes maintenant en mesure d'élaborer un certain nombre d'alternatives visant à concevoir une solution finale au problème que nous avons soulevé par cette étude. Les alternatives se chiffrent donc au nombre de trois (3):

1) PREMIERE ALTERNATIVE

La première alternative consiste à développer la formule actuelle soit, des services de formation autonomes placés sous l'autorité et la coordination d'une direction générale. Ainsi, les Services aux étudiants et les Services pédagogiques travailleraient parallèlement à réaliser la mission de formation du collège. En fait, il s'agit de maintenir ce qui existe présentement.

Les avantages

- Les directions de services sont mieux placées pour défendre leurs dossiers et le font aussi plus agressivement.
- La structure étant moins gigantesque, donc moins lourde,

il s'en dégage un plus grand dynamisme.

- La gestion du service est plus efficace compte tenu d'un poids hiérarchique plus petit dans le cas de services autonomes.
- Un système de communication plus efficace entre les éléments d'un service plus petit.
- Une coordination des éléments beaucoup plus simple compte tenu du nombre de ces éléments.

Les inconvénients

- Un manque de collaboration et de concertation entre les services de formation dû à l'instauration d'une compétition malsaine causée par l'autonomie et le parallélisme. Ce phénomène rend presque impossible la réalisation de la mission du collège.
- Une dualité de service qui rend bien difficile une coordination efficace ainsi que l'instauration de communications multilatérales telles que les liaisons fonctionnelles et les liaisons de coopération nécessaires à la réalisation de la mission.

2) DEUXIEME ALTERNATIVE

La seconde alternative consiste à développer la formule des services de formation intégrés c'est-à-dire que les Services aux étudiants et les Services pédagogiques sont regroupés sous une seule direction que l'on surnomme alors les Services de formation.

Les avantages

- Les barrières existantes entre les Services aux étudiants et les Services pédagogiques disparaissent compte tenu que la compétition entre les deux services n'a plus sa raison d'être.
- L'objectif de formation intégrale est plus facile à atteindre étant donné la plus grande concertation entre les intervenants, favorisé par l'unité de coordination et de direction.
- On évite la duplication dans l'utilisation des ressources ce qui correspond à une meilleure gestion des ressources donc à une plus grande efficacité.

Les inconvénients

- Le poids hiérarchique est trop gros, créant ainsi une certaine lourdeur administrative qui rend difficile et pénible la prise de décision, affectant ainsi l'efficacité du service.
- La charge de travail demandée à une seule personne est trop grande créant ainsi une utilisation débalancée des ressources humaines. Naturellement, la décentralisation est la solution à un tel inconvénient mais cette solution a la faiblesse d'aller tout à fait en contradiction avec le concept des services intégrés qui, de par sa nature, est une formule centralisante.
- La raison première de l'existence d'un collège est le fait

de dispenser de l'enseignement. Sa mission de formation commence donc par la formation académique en premier, puis para-académique en complément. Les services autonomes défendent naturellement chacun la facette de la mission qui les concerne mais dans le contexte des services intégrés, le para-académique risque de ne plus avoir la place qui lui revient, ni même les ressources nécessaires à son existence. Ce phénomène conduit directement au collège "boîte à cours".

3) TROISIEME ALTERNATIVE

La troisième alternative consiste à développer une structure organisationnelle qui comporte les avantages des deux premières et en élimine les inconvénients. Il s'agit donc d'une structure qui permette la concertation nécessaire à la réalisation de la mission tout en conservant l'autonomie des services. Cette structure organisationnelle est donc formée de deux services de formation autonomes (service de formation personnelle et service de formation académique) appuyés d'un certain nombre de tables de concertation favorisant ainsi la formation intégrale.

Les avantages

- Conserve le dynamisme des services tout en permettant la concertation.
- Permet une coordination et une gestion des ressources plus efficace.

- Favorise le développement de liaisons multilatérales.
- Maintient le poids hiérarchique à un niveau raisonnable.
- Permet de faire travailler ensemble les éléments de la structure qui ont des activités communes ou complémentaires (voir grille).
- Permet de regrouper les services par affinité.

Les inconvénients

- La difficulté de maintenir le réseau de liaisons inter-services.
- La nécessité de développer un système d'information efficace appuyé de procédures multiples.
- L'exigence que comporte le maintien des tables de concertation.

4) L'ALTERNATIVE A PRIVILEGIER

Après avoir analysé le pour et le contre de chacune de ces alternatives, nous pensons que la troisième est celle que nous devons retenir. Nous en faisons donc notre principale recommandation.

- Favorise le développement de liaisons multilatérales.
- Maintient le poids hiérarchique à un niveau raisonnable.
- Permet de faire travailler ensemble les éléments de la structure qui ont des activités communes ou complémentaires (voir grille).
- Permet de regrouper les services par affinité.

Les inconvénients

- La difficulté de maintenir le réseau de liaisons inter-services.
- La nécessité de développer un système d'information efficace appuyé de procédures multiples.
- L'exigence que comporte le maintien des tables de concertation.

4) L'ALTERNATIVE A PRIVILEGIER

Après avoir analysé le pour et le contre de chacune de ces alternatives, nous pensons que la troisième est celle que nous devons retenir. Nous en faisons donc notre principale recommandation.

6. RECOMMANDATIONS

6. RECOMMANDATIONS

6. RECOMMANDATIONS

6.1 PREMIERE RECOMMANDATION

CONSIDERANT que l'analyse des avantages et des inconvénients des trois (3) alternatives que l'étude a présentés nous amène à retenir la troisième de ces alternatives;

CONSIDERANT que l'analyse des données sur la structure organisationnelle nous fait voir beaucoup plus de lacunes au niveau de la concertation que des attributions;

CONSIDERANT que l'analyse des données sur la mission du collège ainsi que celle des services de formation nous révèle que la réalisation de cette mission relève strictement des deux grands services de formation du collège, soit les Services pédagogiques et les Services aux étudiants;

IL EST RECOMMANDE:

> "Que le Collège de Saint-Jérôme se dote d'une structure organisationnelle comportant des services de formation autonomes reliés par un ensemble de tables de concertation favorisant la formation intégrale des étudiant-e-s."

Les tables de concertation ainsi constituées ont pour rôle:

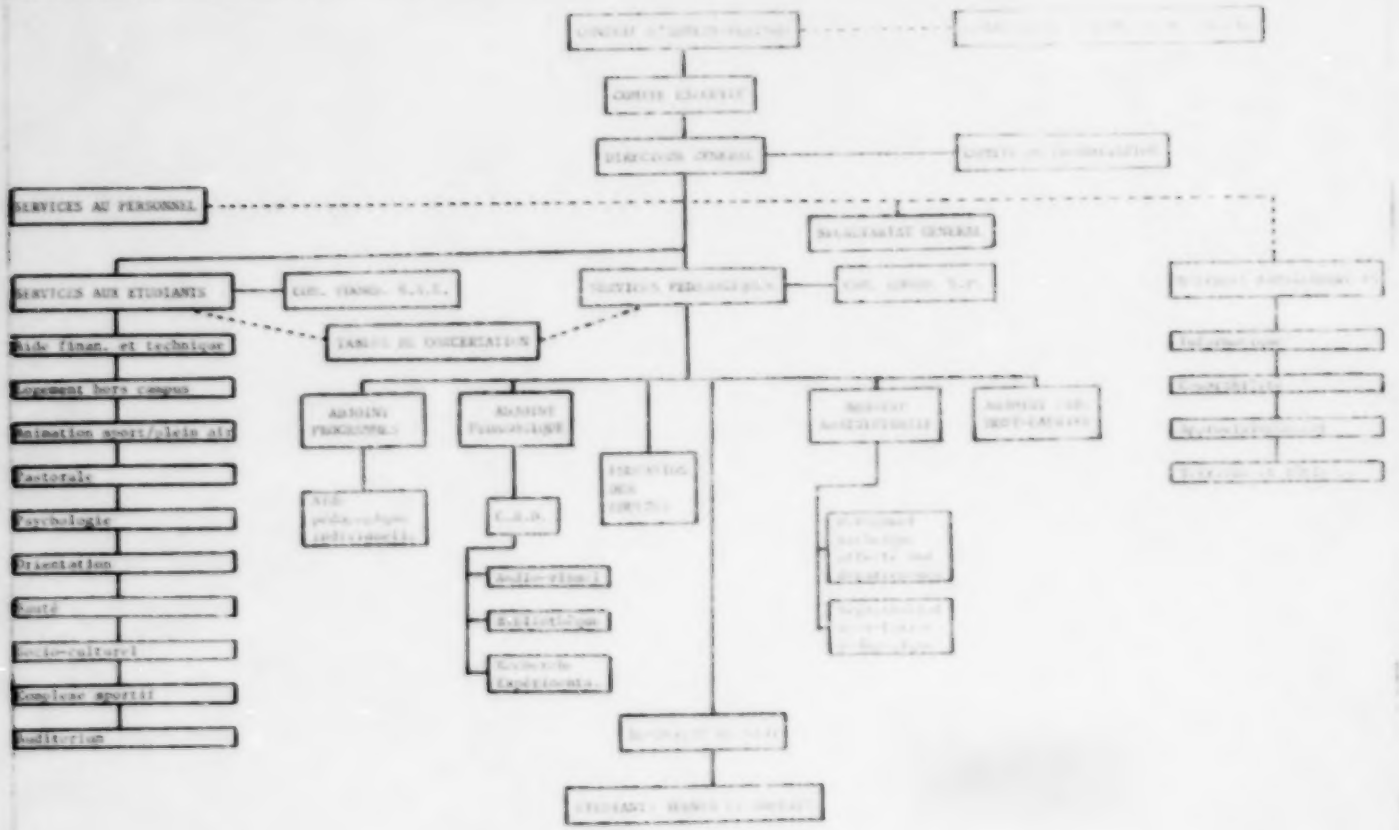
1) d'élaborer un système de communication et d'information efficace et rapide entre les membres du personnel impliqués dans des activités communes, de manière à rendre la prise

de décision plus efficace et la formation de meilleure qualité.

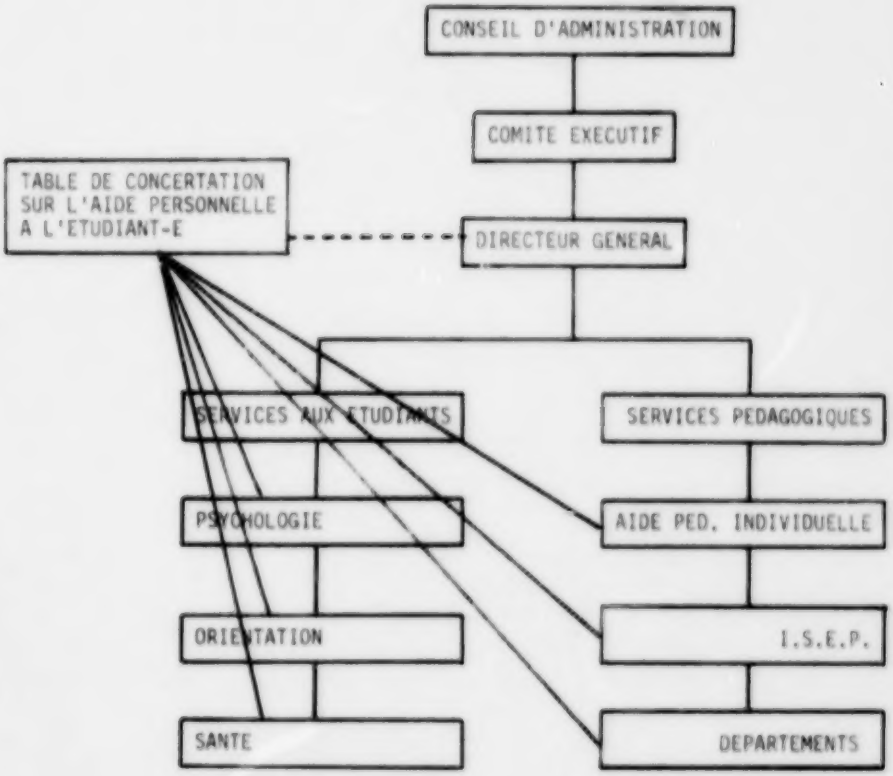
2) de concevoir des procédures administratives claires, de manière à régir efficacement les rapports professionnels.

3) de se rencontrer occasionnellement pour procéder à des échanges de points de vue sur des dossiers communs.

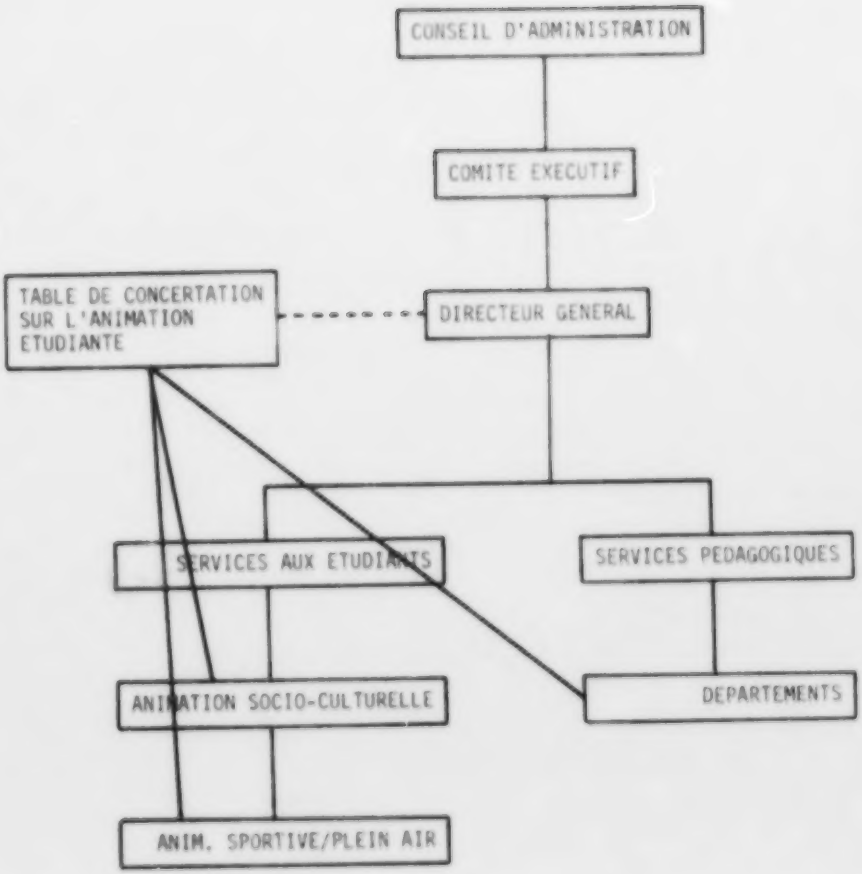
La structure organisationnelle proposée est donc la suivante:



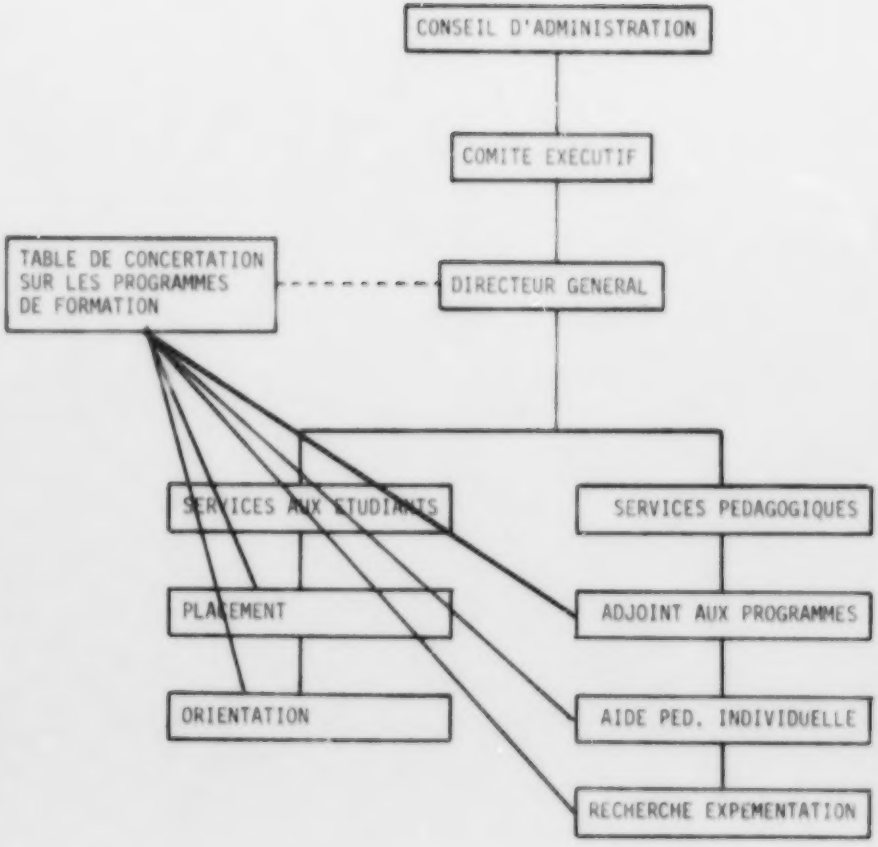
M. Structure organisationnelle proposée.



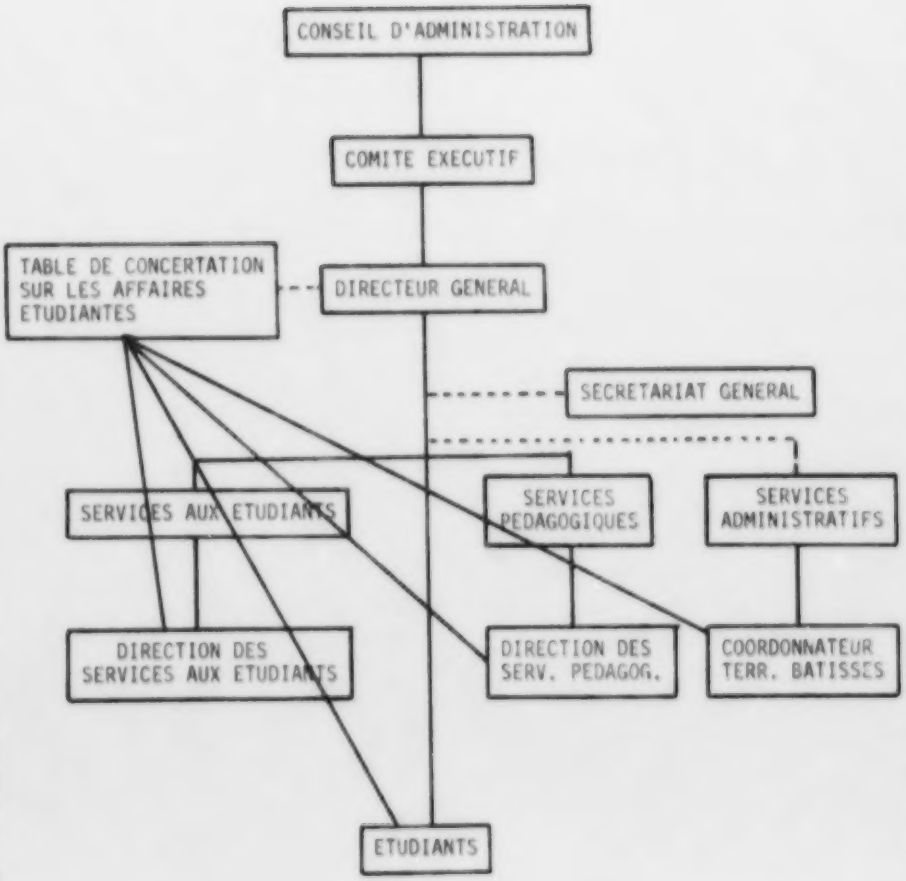
N. Participation à la table de concertation sur l'aide personnelle à l'étudiant-e.



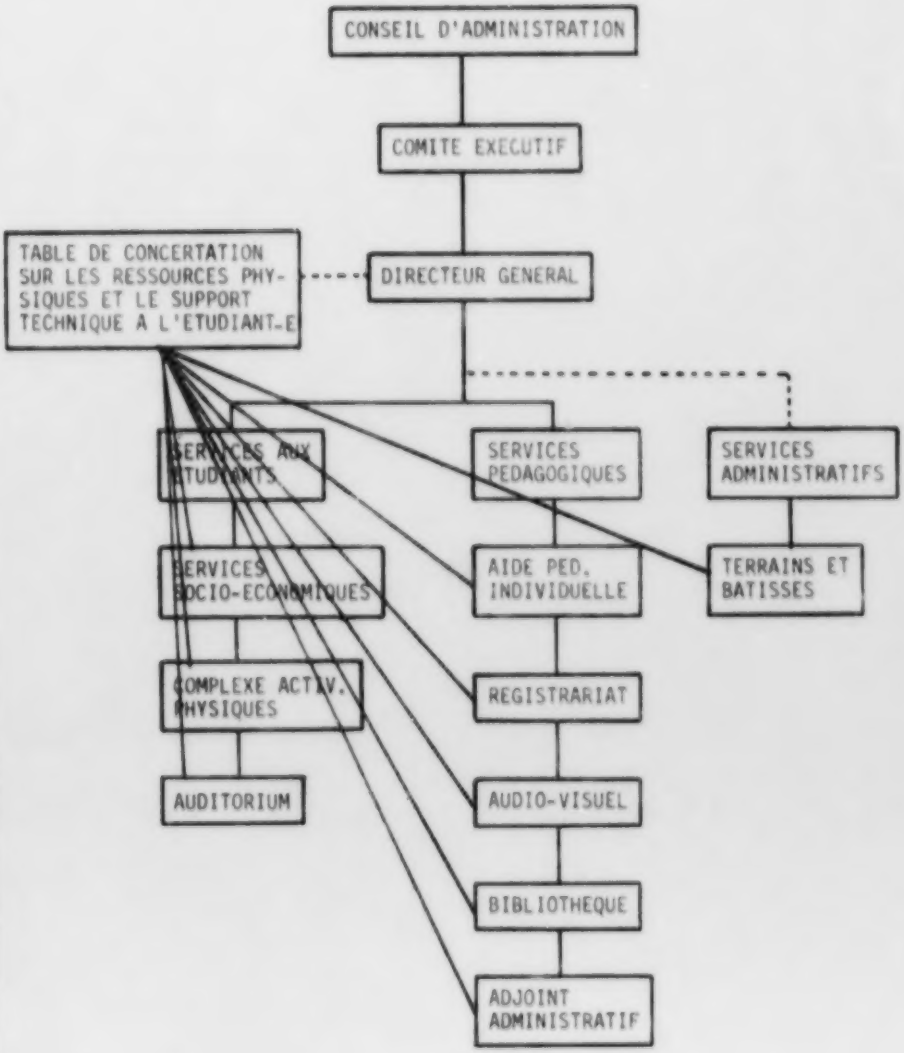
0. Participation à la table de concertation sur l'animation étudiante.



P. Participation à la table de concertation sur les programmes de formation.



Q. Participation à la table de concertation sur les affaires étudiantes.



R. Participation à la table de concertation sur les ressources physiques et le support technique à l'étudiant-e.

Le réseau des tables de concertation ainsi constituées est complété par une participation régulière des directeurs de services de formation (Services pédagogiques et Services aux étudiants) aux comités de coordination mutuels. Ainsi, le Directeur des Services pédagogiques participerait régulièrement aux rencontres du comité de coordination des Services aux étudiants et vice-versa.

Cette pratique permettrait d'ajuster nos programmes en fonction des informations reçues et stimulerait la collaboration et la réalisation de projets communs de formation ou encore tout simplement une participation accrue aux projets et aux programmes des deux services.

Une telle expérience contribuerait certainement à faire tomber plusieurs barrières toujours existantes et inciterait les agents de formation des deux services à travailler dans un plus grand climat de confiance. Les résultats ne peuvent qu'être bénéfiques pour tous et principalement pour les étudiant-e-s.

Naturellement, la coordination des différentes activités du collège serait toujours assurée par le comité de coordination du collège, au sein duquel se prennent la plupart des décisions importantes et par lequel la concertation des services est assurée.

6.1.1 Mode de fonctionnement de la structure proposée

Le Collège de Saint-Jérôme est formé de cinq (5) grands services tous autonomes. Chacun de ces services devra posséder:

1. son organigramme propre

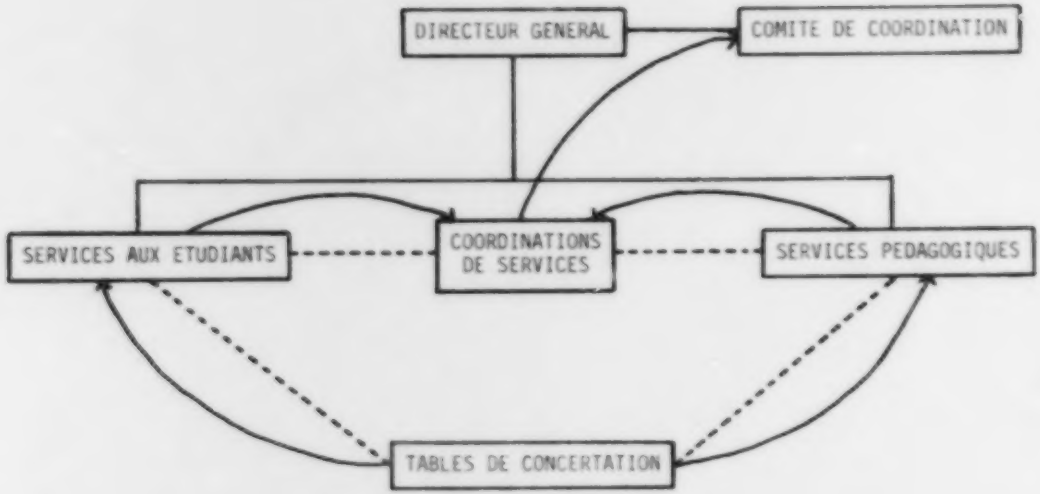
2. son réseau de liaisons fonctionnelles (carte)
3. son réseau de liaisons de coopération (carte)
4. son réseau de liaisons hiérarchiques (carte)
5. sa mission, ses orientations et ses objectifs
6. la définition de tâches de son personnel
7. son cahier de procédures administratives
8. son système d'information et de communication.

Une fois cette opération terminée, il sera plus facile d'instaurer un réseau de communication et d'information efficace entre les services permettant ainsi une plus grande concertation.

Comme notre étude porte sur les problèmes de concordance entre la mission du collège et sa structure organisationnelle et que la mission est davantage l'affaire de services de formation, nous nous limiterons à expliquer le mode de fonctionnement de la structure au niveau de ces deux services.

Toutes les tables de concertation mettant à contribution le personnel de ces services sont présidées par une personne nommée par les membres de la table. La tâche de ce responsable est de:

- convoquer la table, au besoin,
- assurer la diffusion d'informations pouvant intéresser les membres de la table ou pouvant avoir un impact sur leur travail,
- informer les directeurs de services du travail réalisé par les membres de la table.



Note: (↷) : Diffusion de l'information entre les tables de concertation et le personnel des services de formation.

5. Diffusion de l'information.

L'information ainsi recueillie est retransmise aux comités de coordination des deux services auxquels participent les deux directeurs. L'information est ainsi recueillie par l'ensemble des services de formation et transformée en projets communs en qualité de service amélioré, etc... et la boucle est ainsi fermée.

6.1.2 Les principes qui soutendent la solution proposée

En nous référant aux données recueillies ainsi qu'à la revue de littérature que nous avons réalisée, certains principes de gestion fondamentaux ont été retenus et constituent la base de la solution que nous proposons.

1) L'efficacité

L'efficacité, principe que l'on définit habituellement comme étant la pleine réalisation des objectifs de l'organisation, est certainement le premier principe que nous avons suivi. Il faut cependant rajouter à cette définition de l'efficacité qu'elle ne se limite pas simplement à l'atteinte des objectifs mais que d'autres facteurs entrent dans la composition de cette définition. En fait, pour qu'une organisation soit vraiment efficace, il faut également maintenir le système interne, c'est-à-dire, intégrer les personnes, s'occuper de leurs communications, de leurs besoins, de leur formation, de leur participation, de leur coopération. Il faut aussi que l'organisation s'adapte à son environnement, qu'elle reste ouverte à son milieu et à ses changements. Ainsi, la mise sur pied d'une structure favorisant les liaisons multilatérales et la concertation ne peut que contribuer à augmenter l'efficacité.

2) L'économie de temps

La transmission d'une information met en communication deux interlocuteurs, soit que la procédure en fasse une obligation dans le cadre de liaisons d'autorité ou que le besoin de renseignements complémentaires ou de conseils rende nécessaire l'établissement de liaisons de coopération. Or, la mise en oeuvre de telles liaisons requiert que chacun des intéressés consacre un certain temps à la diffusion et au traitement de l'information que l'on attend de lui ainsi qu'à l'analyse de celle qu'il reçoit des autres. Il importe donc que ce temps soit réduit le plus possible. On constate actuellement au C.E.G.E.P. de Saint-Jérôme que la nécessité d'une information mutuelle, multipliée par le nombre des interlocuteurs fait que chacun crée du travail pour les autres et réduit ainsi la marge disponible pour une activité productrice. Cette situation est principalement due à une déficience du réseau de liaisons. La mise sur pied des tables de concertation permettra de réduire considérablement les organismes et les interlocuteurs porteurs d'information. Le temps ainsi récupéré sera alors utilisé à d'autres activités de formation.

3) La hauteur de la pyramide hiérarchique

Le coefficient d'encadrement d'une organisation est lié au poids hiérarchique des échelons d'autorité de sa structure. Le poids hiérarchique de celui qui exerce un commandement est égal au nombre de ses subordonnés directs. Accroître le poids hiérarchique de chacun, c'est diminuer le volume de l'effectif d'encadrement et par conséquent le coefficient d'encadrement.

Le nombre de niveaux hiérarchiques est également fonction des poids hiérarchiques des échelons de commandement. L'élargissement de l'éventail de contrôle de ceux-ci entraîne une réduction des relais intermédiaires.

La structure doit être établie en sorte que le coefficient d'encadrement soit minimum dans l'organisation compte tenu de la spécificité de ses activités. L'accroissement du poids hiérarchique de chacun des échelons de commandement de l'entreprise entraîne:

- une diminution du coefficient d'encadrement et donc une économie de personnes et une réduction des coûts de rémunération,
- un abaissement du nombre de niveaux hiérarchiques, et donc une simplification des liaisons et une meilleure transmission de l'information.

C'est ce principe que nous avons respecté dans le choix que nous avons fait de deux services autonomes.

4) L'uniformité de comportement

L'un des principes fondamentaux de gestion est qu'il y ait uniformité de comportement dans l'organisation. Cela ne signifie pas que tout le monde doit faire la même chose mais plutôt que chacun applique les procédures administratives de la même manière, de façon à rendre l'organisation plus efficace. C'est pourquoi, il importe que les procédures soient claires et complètes sans quoi on risque d'y voir des modifications de comportement de la part du personnel qui, à leur tour, provo-

que un brouillage du réseau des liaisons fonctionnelles.

5) La participation

C'est le principe de R. Likert que nous avons ici retenu pour appuyer notre structure. Toute organisation est une entreprise dont le succès dépend des efforts coordonnés de ses membres; l'essentiel est donc de créer la coopération et pour cela utiliser à plein les groupes et les interactions de groupe, d'instituer la participation de chacun à des groupes multiples. L'organisation est donc fondée sur:

a) des groupes de travail (coordination)

b) des groupes de liaisons (tables de concertation) agissant comme ligaments des groupes de travail, rendant l'organisation plus cohésive, plus forte et plus efficace. Ces groupes de liaison ont, outre leur fonction de liaison de groupes de travail, des fonctions propres.

Cette façon de procéder nécessite naturellement un ensemble de procédures administratives très claires et c'est pourquoi nous recommandons ce qui suit.

6.2 DEUXIEME RECOMMANDATION

IL EST RECOMMANDE:

"Que le Collège se dote d'un cahier de procédures concernant la diffusion d'information entre les tables de concertation et les directeurs de services de formation."

6.3 TROISIEME RECOMMANDATION

IL EST RECOMMANDE:

"Que le Collège de Saint-Jérôme développe une carte complète et extrêmement détaillée du réseau des liaisons fonctionnelles existantes."

Cette réalisation permettrait, entre autres, d'améliorer la composition des tables de concertation.

6.4 QUATRIEME RECOMMANDATION

IL EST RECOMMANDE:

"Que le Collège de Saint-Jérôme instaure un système de transmission de l'information entre les tables de concertation et les comités ad hoc."

7. L'IMPLANTATION DE LA SOLUTION

7. L'IMPLANTATION DE LA SOLUTION

L'élaboration d'une structure organisationnelle basée sur une étude de données et sur la théorie est une chose. Implanter cette nouvelle structure dans le milieu en est une autre. Ainsi, le rendement d'une structure dépend de quatre (4) facteurs:

- la qualité intrinsèque de la structure
- la connaissance qu'en ont les exécutants
- les aptitudes des exécutants
- la motivation des exécutants.

La nouvelle structure proposée étant supposée optimale, et les exécutants étant ce qu'ils sont, il reste à améliorer leur connaissance de la structure et leur motivation à la faire fonctionner correctement.

Ce résultat sera atteint à deux (2) conditions:

1) Si la réalisation de la structure est effectuée en coopération avec les principaux intéressés, les réformes proposées seront plus facilement acceptées parce que mieux comprises. Leur participation leur assure également une bonne connaissance de la structure finale.

Ceci implique donc que la coopération du personnel est requise au niveau:

- des tracés des organigrammes précis
- des cartes de liaisons fonctionnelles

- des cartes de liaisons de coopération
- des définitions de tâches
- du cahier de procédures
- du système d'information et de communication
- de la composition, du rôle et du fonctionnement des tables de concertation.

2) Si une consultation importante et sérieuse de tous les intervenants est réalisée de manière à ce qu'ils puissent formuler des remarques pertinentes.

Dans la ligne de cette politique d'informations mutuelles, il semble alors normal que le C.E.G.E.P. de Saint-Jérôme récapitule l'ensemble de ses textes d'organisation dans un manuel où figure un résumé de l'organisation de chaque organisme accompagné de son organigramme, afin que chacun puisse se situer par rapport aux autres et mieux connaître l'étendue de ses responsabilités et les limites de ses attributions.

Une telle implantation requiert naturellement un certain temps que l'on pourrait facilement évaluer à trois (3) ans:

Première année

- Révision des politiques et procédures et confection d'un manuel
- Définition des tâches
- Elaboration des cartes de liaisons.

Deuxième année

- Mise sur pied des tables de concertation
  . Définition de la composition, rôle et procédures
- Développement du système d'information
- Participation des directeurs de services de formation aux coordinations de l'autre service.

Troisième année

- Expérimentation du système
- Evaluation
- Correction.

8. CONCLUSION

8. CONCLUSION

Si l'objectif que nous poursuivions au départ était d'élaborer une structure fonctionnelle qui permette au Collège de Saint-Jérôme de réaliser pleinement sa mission de formation, il faut admettre que la démarche que nous avons réalisée s'apparente davantage à une analyse en profondeur de la structure actuelle de cette maison d'enseignement et à l'élaboration d'un devis de fonctionnement organisationnel. C'est donc dire que notre objectif, qui au départ était plutôt statique, s'est transformé tout au long du projet en une intervention beaucoup plus dynamique. Les résultats obtenus dépassent largement la simple modification de structure. Ils débouchent plutôt sur la dynamique tout entière de l'organisation et sur des préoccupations de premier plan au sujet des communications et de la concertation entre les différents intervenants. Maintenant que le projet est terminé, on pourrait facilement reformuler l'objectif de la façon suivante: "Réaliser une étude détaillée de la structure organisationnelle du C.E.G.E.P. de Saint-Jérôme et recommander les modifications qui s'imposent pour que cette structure permette au collège la pleine réalisation de sa mission de formation".

Quoi qu'il en soit, la démarche que nous avons poursuivie à travers notre grille d'analyse comme par le biais de l'entrevue individuelle nous a permis de ressortir un certain nombre de constatations fort importantes pour le collège. Nous retenons en effet:

- Que le système de communication du collège est déficient;
- Que la concertation est pratiquement inexistante;
- Que la solution à ces deux problèmes n'est pas nécessairement une modification de structure;
- Et que dans un tel contexte, la mission du collège est difficilement réalisable.

Nous retenons également:

- Qu'il existe plusieurs zones grises dans les définitions de tâches des employés du collège et que, ce faisant, il y aurait tout avantage à développer plus de concertation entre les personnels impliqués;
- Que la mission du collège en est une de formation, entendue dans son sens large, c'est-à-dire que la notion de formation ainsi formulée comprend aussi bien la formation académique que para-académique. De plus, cette mission comporte une troisième dimension, à savoir, l'ouverture au milieu.

Nous basant sur de telles constatations, il nous apparaît clairement que, des trois alternatives proposées, la troisième est la plus favorable au développement de l'autonomie administrative et de la concertation entre les services et les employés qui ont des tâches communes ou complémentaires. Compte tenu que la formation intégrale nécessite une telle concertation, le modèle que nous proposons correspond parfaitement à ce que nous recherchons. En réalité, ce modèle est beaucoup plus qu'une modification de structure, c'est en fait une concep-

tion nouvelle de l'organisation du collège et de son mode de fonctionnement. Le modèle proposé met beaucoup d'emphase sur les communications, sur l'information et sur le rôle de liaison qu'auront à jouer les tables de concertation. C'est donc autour de toute une dynamique de la participation que se compose notre modèle et de ce fait, il s'éloigne beaucoup de la simple modification des structures formelles. En réalité, la modification de structure n'est que le résultat de l'application du modèle.

Le projet que nous avons réalisé au C.E.G.E.P. de Saint-Jérôme nous aura donc permis d'obtenir un portrait assez juste de la réalité organisationnelle de cette maison d'enseignement. Il nous aura également fourni l'occasion de proposer de nouvelles pistes sur le plan du fonctionnement. Mais en contrepartie, il aura aussi soulevé certaines questions fort importantes mais dont il n'était pas de notre mandat d'y répondre. Rien ne nous empêche cependant d'en exposer quelques-unes dans le cadre de notre conclusion.

Pensons par exemple à la définition que le collège s'est donnée de sa propre mission. La mission du collège ainsi définie n'est-elle pas trop englobante et de ce fait, n'est-elle pas irréalisable? La constatation que fait le collège de la non-réalisation de sa mission est-elle davantage reliée à une structure ou même à un fonctionnement inadéquat qu'à une simple question de définition? A vouloir trop en faire, est-il possible qu'on arrive à ne rien faire? D'un autre côté, en limitant davantage la mission de formation du collège, n'y a-t-il pas le danger d'offrir une formation incomplète? Le cégep n'est-il pas

le lieu favorable à l'expérimentation de la formation intégrale? Lorsque la mission du collège a été formulée, bon nombre de ces questions ont été soulevées et discutées mais jamais personne ne les a vraiment approfondies. C'est là un travail qu'il faudrait peut-être réaliser à court terme.

D'autre part, notre projet d'intervention met en lumière toute la question des modifications de structure maintes fois réalisées dans diverses organisations. La question que soulève notre intervention au Collège de Saint-Jérôme est en fait de savoir s'il est toujours absolument nécessaire de modifier les structures organisationnelles pour atteindre les objectifs que nous poursuivons. Combien d'exemples pouvons-nous citer de ces modifications structurelles qui n'ont finalement eu aucun effet sur les objectifs poursuivis par l'organisation? Les changements d'organigrammes ne répondent-ils pas d'abord à des fins personnelles? Ne faut-il pas plutôt regarder du côté des modes de fonctionnement? L'exercice que nous avons réalisé est très révélateur à cet effet. Si l'organigramme est légèrement modifié par le rajout d'un certain nombre de tables de concertation, il n'en demeure pas moins que c'est davantage sur le plan du fonctionnement et des relations "inter-services" que ces tables apportent des modifications. "L'organigrammite aigue" n'est pas toujours la solution idéale à l'atteinte des objectifs en regard de la mission de l'organisation.

Enfin, il importe de soulever une dernière question à laquelle le projet nous a sensibilisé. Celle-ci tourne autour de la notion de

concertation et des implications qu'elle suppose. Si la mission du collège n'est pas complètement réalisée, c'est en partie parce que la structure n'est pas adéquate. Nous y avons donc ajouté des tables de concertation. Mais c'est également en partie parce que les intervenants du milieu (le collège pris comme milieu) ne travaillent pas tous ensemble à la réalisation de cette mission. Ce manque de concertation diminue énormément les possibilités d'offrir à l'étudiant-e des expériences de formation intégrale. La concertation est donc un élément important dans la réalisation de la mission du collège. Cependant, il faut se demander si la recherche d'une telle concertation ne va pas entraîner une plus grande lourdeur administrative. Va-t-elle développer la "réunionite aigue"? Va-t-elle au contraire nous permettre de sauver temps et énergie en éliminant le dédoublement? Seule l'implantation du modèle pourra réellement répondre à ces questions qui nous invitent quand même à la prudence.

L'analyse de la structure organisationnelle du C.E.G.E.P. de Saint-Jérôme et des systèmes de liaisons qui en découlent nous auront donc fait voir plusieurs lacunes et du même coup, de nombreuses interventions à y réaliser. La solution qui a été retenue n'entraîne pas nécessairement de changements structurels majeurs mais davantage de modifications de comportements et de fonctionnement de la part du personnel du collège. C'est à ce niveau que se situe tout le défi.

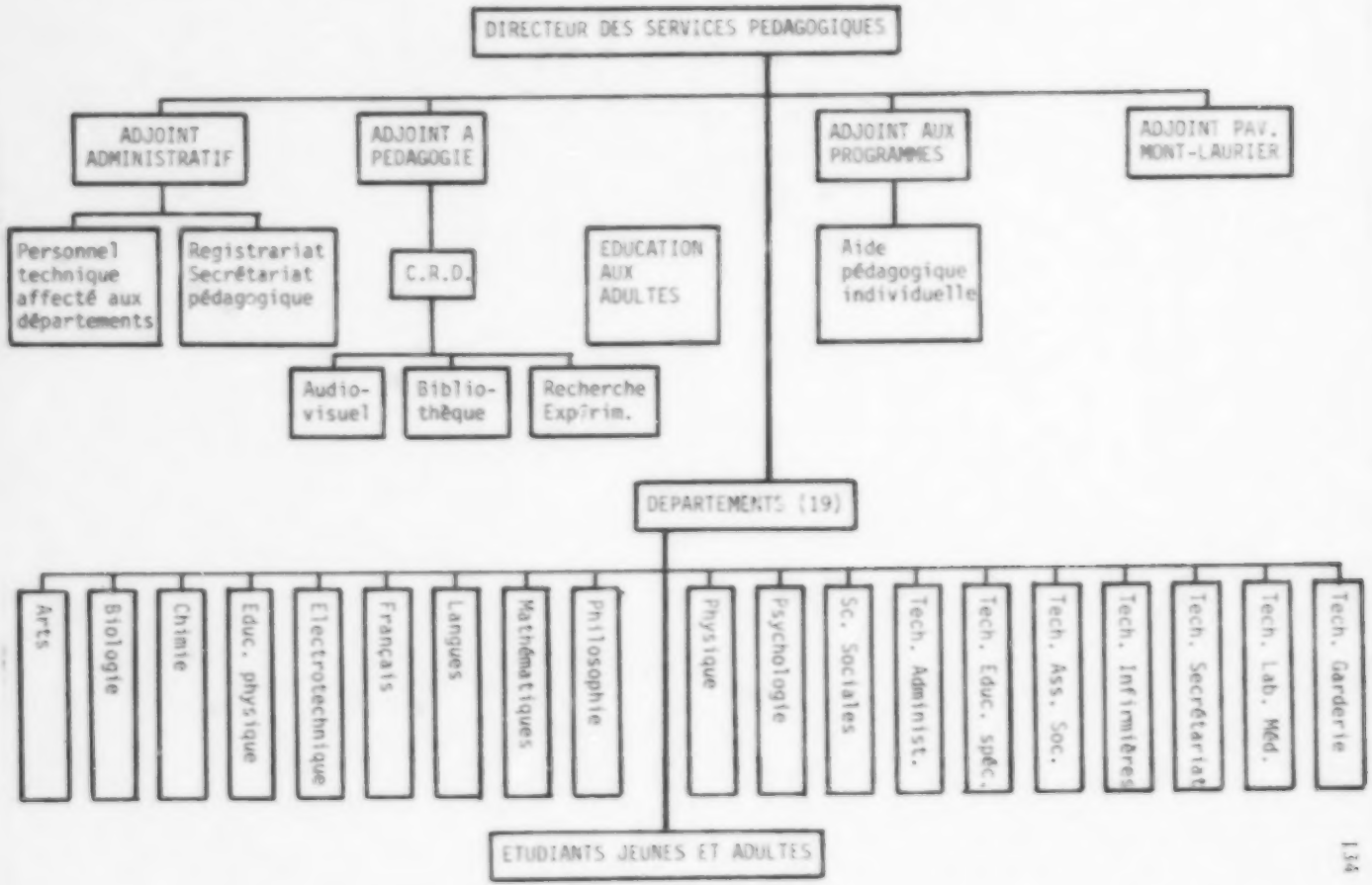
Appendice A

Organigramme du C.E.G.E.P. de Saint-Jérôme

ORGANIGRAMME

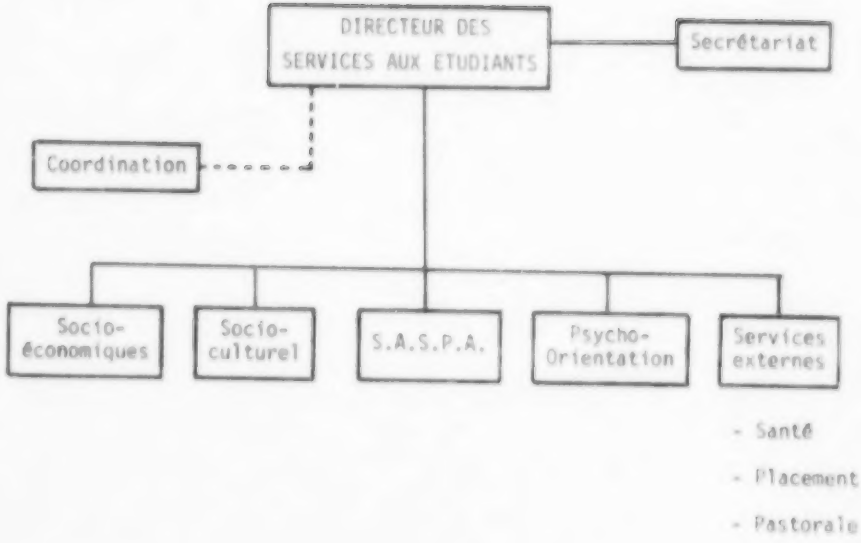
Appendice B

Organigramme des Services pédagogiques


DIRECTEUR DES SERVICES PEDAGOGIQUES
ADJOINT ADMINISTRATIF
ADJOINT A PEDAGOGIE
ADJOINT AUX PROGRAMMES
ADJOINT PAV. MONT-LAURIER
Personnel technique affecté aux départements
Registrariat Secrétariat pédagogique
C.R.D.
EDUCATION AUX ADULTES
Aide pédagogique individuelle
Audio-visuel
Biblio-thèque
Recherche Expérim.
DEPARTEMENTS (19)
Arts
Biologie
Chimie
Educ. physique
Electrotechnique
Français
Langues
Mathématiques
Philosophie
Physique
Psychologie
Sc. Sociales
Tech. Adminis t.
Tech. Educ. spéc.
Tech. Ass. Soc.
Tech. Infirmières
Tech. Secrétariat
Tech. Lab. Méd.
Tech. Garderie
ETUDIANTS JEUNES ET ADULTES

Appendice C

Organigramme des Services aux étudiants



N.B.: Tous les services relèvent directement du Directeur des Services aux étudiants.

La coordination des Services aux étudiants est un comité consultatif ayant comme principal rôle d'aider le directeur du service dans sa prise de décision.

Appendice D

Mission du C.E.G.E.P. de Saint-Jérôme

Mission du Collège

Le cégep existe pour assurer la formation, la meilleure possible, des étudiant-e-s jeunes et adultes de la région au développement de laquelle il entend participer.

Cette formation s'entend au sens large et rejoint toutes les dimensions de la personne: intellectuelle, émotive, physique, sociale.

Pour y parvenir, le cégep entend privilégier les moyens qui favorisent la prise en charge par l'étudiant-e de sa formation, et se préoccuper de la qualité du milieu de vie dans lequel ces activités de formation se déroulent.

Note: Les apprentissages aux moyens desquels l'étudiant-e prend en charge sa formation concernent à la fois les activités académiques et para-académiques.

Appendice E

Mission des Services pédagogiques

Mission des Services pédagogiques

Prenant pour acquis que la mission du collège consiste essentiellement à assurer la meilleure qualité de formation des étudiant-e-s, les Services pédagogiques veulent concentrer toutes les énergies sur la qualité des apprentissages et des enseignements. Cette qualité nous apparaît directement reliée à la pertinence et à la cohérence des programmes de formation. (1)

Tout en nous inscrivant dans le processus déjà inscrit pour en arriver à la pertinence et à la cohérence des programmes, nous devons orienter notre action sur la qualité des apprentissages et des enseignements. C'est la volonté des diverses composantes des Services pédagogiques de s'inscrire dans une telle orientation en mettant toute l'insistance nécessaire sur l'aide à l'étudiant-e dans son cheminement d'apprentissage et sur l'aide pédagogique aux enseignant-e-s.

---

1) Un programme de formation est constitué d'un ensemble d'objectifs, d'activités et de ressources organisées et orientées vers la satisfaction des besoins de formation.

Appendice F

Mission des Services aux étudiants

Mission des Services aux étudiants

La préoccupation première des Services aux étudiants consiste à mettre à la disposition des étudiant-e-s un ensemble de services de soutien, de relation d'aide et de participation qui auront pour but de rendre l'étudiant-e, individuellement et collectivement, de plus en plus autonome dans la réalisation de sa démarche collégiale.

La cible principale des Services aux étudiants, c'est la personne de l'étudiant-e et l'action propre aux Services aux étudiants réside dans l'aide personnelle nécessaire à l'étudiant-e pour passer au travers de son cheminement collégial (du début à la fin) soit en réduisant ses sources de tension, soit en lui aménageant un environnement scolaire dynamique capable de combler son besoin sur le réel.

L'éventail des services mis à sa disposition vise à répondre autant aux besoins primaires: argent, logement, qu'aux besoins secondaires: ceux qui ont trait à la psychologie, à l'orientation personnelle et vocationnelle, au placement, à la santé, ou qu'aux besoins tertiaires: besoins d'appartenance, de socialisation, d'identification, d'action sur le réel, d'intégration dans son milieu, de création.

Les Services aux étudiants représentent donc un ensemble de ressources complémentaires de première ligne pour le collège. En un sens, elles se différencient des ressources dites pédagogiques au niveau de l'intervention, mais elles concourent à l'atteinte de l'objectif fonda-

mental du collège: la formation de l'étudiant-e.

Le type de relation que les Services aux étudiants établissent avec leurs utilisateurs est donc une aide-centrée-sur-l'étudiant-e. Ce type de relation doit inévitablement être exempt de préoccupations étrangères au rôle de personne-ressource, d'assistance ou de guide qu'exige la relation d'aide.

Comme caractéristique corollaire et ceci afin de favoriser l'autonomie et la responsabilité de l'étudiant-e- face à son bien-être physique, psychique, intellectuel et social, il est essentiel que les Services aux étudiants fonctionnent d'abord sur une base de libre accès, c'est-à-dire que l'étudiant-e puisse, de son propre chef, venir puiser dans les différents services, les ressources dont il-elle a besoin.

L'ensemble des Services aux étudiants poursuivent donc la finalité suivante:

> "Mettre à la disposition des étudiant-e-s un ensemble de services de relation d'aide et de développement de la personne qui s'adressent à la clientèle étudiante prise individuellement ou collectivement depuis les démarches préliminaires à l'entrée au collège jusqu'à l'intégration au marché du travail, l'accession aux études supérieures ou simplement l'atteinte d'objectifs personnels de formation."

Appendice G

Définitions de tâches

Directeur général

Sous réserve de l'article 20 de la Loi, le Directeur général est nommé par le conseil. Son poste devient vacant par la démission de son titulaire ou la fin de son engagement.

Le Directeur général:

a) est l'officier administratif de son collège;

b) avec le comité exécutif, est responsable de l'administration courante du collège;

c) préside le comité exécutif;

d) veille à l'exécution des décisions du conseil et du comité exécutif;

e) autorise toute dépense prévue au budget comportant un déboursé n'excédant pas la somme de dix milles dollars (10 000$);

f) prépare le rapport des activités du collège de l'année précédente qu'il doit présenter au conseil avant de le remettre au Ministre au plus tard le 1er décembre;

g) assure:

1) la préparation des plans de développement à court et à long termes qu'il doit soumettre au comité exécutif et au conseil;

2) la coordination de tous les services et la communication

constante à tous les paliers du personnel;

3) la préparation du budget, le contrôle budgétaire de même que la préparation des rapports financiers et des statistiques, qu'il doit présenter au comité exécutif et au conseil;

4) les relations internes et externes du collège;

5) le recrutement du personnel nécessaire au fonctionnement du collège;

h) exerce les pouvoirs et accomplit les tâches que lui confie le conseil par résolution.

Secrétaire général

Sous la direction du conseil et du Directeur général, le Secrétaire général:

a) a la garde des archives, papiers et documents du conseil et du collège;

b) dresse et signe le procès-verbal des assemblées du conseil qu'il consigne au registre des procès-verbaux;

c) a la charge et la garde des registres prévus aux alinéas a), b), c), d), f), et j) de l'article 2.05;

d) a la garde du sceau du collège;

e) convoque les assemblées du conseil et autres assemblées dont la convocation lui est confiée;

f) certifie les extraits des registres qu'il tient;

g) exerce "mutatis mutandis" les mêmes tâches pour le comité exécutif en tant que secrétaire de ce comité;

h) tient et préside les scrutins prévus à l'article 8 de la Loi;

i) accomplit les tâches qui lui sont confiées par résolution du conseil, du comité exécutif ou par le Directeur général.

Directeur des Services au personnel

Sous la direction du Directeur général, le directeur des Services au personnel:

a) veille à l'application des conventions collectives et aux relations avec le personnel;

b) a la charge et la garde des registres prévus aux alinéas e), g), et i) de l'article 2.05;

c) signe, au nom du collège, les contrats d'engagement du personnel à l'exception du personnel de direction;

d) accomplit les tâches qui lui sont confiées par résolution du conseil, du comité exécutif ou par le Directeur général.

Directeur des Services administratifs

NATURE DU TRAVAIL

Le directeur des Services administratifs planifie, organise, coordonne et évalue l'ensemble des activités relatives aux ressources financières et physiques du collège.

ATTRIBUTIONS CARACTERISTIQUES

a) Relativement au secteur des ressources financières

1) conserve le contrôle et la garde des biens du collège;
2) négocie les emprunts à court et long termes;
3) remplit la fonction de représentant officiel du collège. A ce titre, il autorise notamment les paiements et engage la responsabilité du collège dans diverses transactions;
4) assume la responsabilité de la gestion du portefeuille des assurances.

b) Relativement au secteur des ressources physiques

1) coordonne tous les projets de construction et de transformation;
2) coordonne les activités de location de locaux;
3) agit à titre de conseiller auprès de la Direction du collège dans l'élaboration de projets d'aménagement et d'utilisation des terrains et bâtisses.

c) Il est responsable de la coordination du service de l'informatique;

d) Il est également responsable de l'évaluation du personnel placé sous sa responsabilité.

Directeur des Services aux étudiants

GESTION DES SERVICES AUX ETUDIANTS

a) Responsable de la coordination des trois secteurs

1)	Animation	- socio-culturelle
		- sportive et de plein air
		- pastorale
2)	Consultation	- orientation
		- santé
		- placement
		- psychologie
3)	Socio-économique	- logement
		- aide financière
		- varia (guide)

A ce titre, il est responsable de:

1) l'orientation des Services aux étudiants;

2) l'établissement d'un plan directeur;

3) du bilan annuel.

S'ajoute à cette responsabilité, la responsabilité de l'administration du complexe d'activités physiques.

b) Gestion du personnel

1) Evaluation bi-annuelle du personnel;

2) Elaboration et mise à jour des descriptions de tâches;

3) Préparation et signature des contrats avec le personnel occasionnel (Ex.: sauveteurs, animateurs spécialisés);

c) Responsable du processus budgétaire du service

d) Relations avec les étudiant-e-s

1) Assure les relations formelles avec l'A.G.E.S.;

2) Assure les relations informelles avec les étudiant-e-s;

3) Assure l'application des règlements (Ex.: affichage);

4) Assure les communications avec les parents sur les questions touchant la vie étudiante;

GESTION DU COLLEGE

a) Membre du comité de coordination du collège

1) Représente la gestion étudiante dans la gestion du collège;

2) Participe aux orientations du collège;

b) Participe aux travaux des différents comités paritaires à titre de représentant du collège.

Animateur socio-culturel

NATURE DU TRAVAIL

Sous l'autorité du directeur des Services aux étudiants, l'animateur socio-culturel a comme rôle principal d'amener graduellement l'étudiant-e (seul-e ou en groupe) à utiliser ses propres ressources et les ressources du milieu en vue de le rendre artisan de ses apprentissages socio-culturels.

ATTRIBUTIONS CARACTERISTIQUES

a) Responsable du service socio-culturel

A cet effet:

1) Il élabore les orientations et les politiques de son service
2) Il élabore et coordonne la mise en application des programmes d'activités de son service;
3) Il diffuse l'information à cet effet;
4) Il élabore et coordonne le budget de son service;

b) Fonction d'animation dans la vie sociale et culturelle des étudiant-e-s

A ce titre:

1) Il procède à l'identification des besoins;
2) Il élabore des instruments favorisant une participation autonome;

3) Il réunit régulièrement les personnes attachées à la conduite des activités pour réviser et relancer le travail;

c) Fonction d'organisation et d'assistance aux étudiant-e-s par le développement et la réalisation de programmes d'activités socio-culturelles

1) Activités structurées: ateliers, clubs, etc...

2) Activités de rencontres: débats-midi, expositions, mini-spectacles, ...

3) Activités d'aide personnelle à l'étudiant-e: soutien technique et professionnel aux projets soumis par les étudiants;

d) Responsable de l'auditorium du collège

1) Identification des besoins de la clientèle locale et régionale;

2) Elaboration d'orientations, de politiques et procédures;

3) Mise sur pied d'une programmation d'activités s'adressant aux étudiant-e-s du collège et à la communauté en général;

4) Elaboration d'un plan de marketing de l'auditorium du collège et des activités qui s'y déroulent;

5) Organisation des activités prévues au programme;

6) Responsable de l'inventaire du matériel et de son renouvellement;

7) Responsable de la coordination des communications, des relations et des activités avec les autres services collaborateurs (services pédagogiques, services audio-visuels, ser-

vices des terrains et bâtisses);

8) Responsable de la location et de la réservation de l'auditorium;

9) Responsable de la gestion budgétaire des activités à l'auditorium:

- préparation des prévisions budgétaires
- contrôle budgétaire
- rédaction d'un bilan financier;

10) Représentation extérieure.

Animateur des activités sportives et de plein air

FONCTION

L'animateur des activités sportives a comme fonction, de concert avec les étudiant-e-s et suivant les politiques du collège, d'évaluer les besoins du milieu en matière d'activités sportives intramurales et extramurales et d'apporter la contribution de ces ressources à l'organisation, à la promotion et à l'animation des activités propres à la satisfaction de ces besoins.

L'animateur des activités sportives et de plein air a également sous sa responsabilité, l'administration du complexe d'activités physiques.

Conseiller d'orientation

NATURE DU TRAVAIL

a) Principalement le conseiller d'orientation exerce une fonction d'assistance de l'étudiant-e dans le choix du profil de formation selon ses goûts et ses possibilités via un régime de vie scolaire et un programme d'études qui y sont adaptés.

b) Selon les besoins, il exerce une fonction d'assistance auprès de l'étudiant-e dans son adaptation au milieu et dans son développement personnel.

ATTRIBUTIONS CARACTERISTIQUES

1) Identification des besoins de la clientèle;
2) Elaboration, réalisation, évaluation des objectifs et politique générale de travail et de programmes d'activités;
3) Entrevue individuelle d'orientation et de counselling, adaptée aux besoins de la clientèle;
4) Organisation de sessions de maturation vocationnelle ainsi que de sessions de développement personnel;
5) Evaluation psychométrique;
6) Tenue à jour des dossiers;
7) Participation à une équipe multidisciplinaire;
8) Travail préventif auprès de la communauté collégiale;

9) Travail relié à des demandes d'expertise rattachées à son domaine professionnel.

Directeur des Services pédagogiques

Le directeur des Services pédagogiques est membre de l'équipe de direction du collège. Il est chargé de la planification, de la coordination et de la supervision de l'administration pédagogique. Il est sous la responsabilité du Directeur général.

FONCTION ET TACHES

a) Responsable de l'application du régime pédagogique;

b) Coordonne et participe à l'élaboration des orientations et des politiques des Services pédagogiques;

c) Responsable de la mise en application des orientations et des politiques des Services pédagogiques;

d) Responsable de la gestion budgétaire des Services pédagogiques:
   1) établissement des prévisions, analyse des budgets;
   2) participe à la gestion budgétaire des départements;

e) Coordonne l'élaboration et la mise en application des programmes d'activités des services et des départements:
   1) plans de travail en relation avec les objectifs et le développement des services et départements;

f) Coordonne les activités des comités de coordination des Services pédagogiques (C.D.S.P., C.C.S.P. et C.C.E.S.P.) et celui des dé-

partements;

g) Responsable de la mise en application de la politique et de la procédure d'évaluation du personnel enseignant;

h) Supervise le Service de l'éducation des adultes:

1) coordonne l'élaboration des orientations et politiques du service;

2) responsable de la gestion des ressources du service;

i) Participe aux comités suivants:

1) conseil d'administration (ex-officio)

2) comité exécutif

3) commission pédagogique (ex-officio)

4) coordination du collège

5) comité de coordination des Services pédagogiques

6) comité de coordination des Services pédagogiques ou comité de coordination élargie des Services pédagogiques

7) coordination des départements;

j) Responsable de l'opération "objectifs" en relation avec les orientations et responsable de l'élaboration du rapport annuel;

k) Représente le collège auprès du Ministère de l'Education du Québec de même qu'à la commission des affaires pédagogiques et autres instances pertinentes;

l) Assume toute autre tâche relative à ses fonctions qui lui est confiée par son supérieur immédiat.

Adjoint aux programmes

Comme membre de l'équipe de direction et par délégation de pouvoir du directeur des Services pédagogiques, l'adjoint aux programmes participe aux fonctions et responsabilités de la direction des Services pédagogiques. Il agit sous la responsabilité du directeur des Services pédagogiques.

FONCTION ET TACHES

a) Responsable de la politique de développement des programmes:
   1) système d'identification des besoins de formation;
   2) programme de relance et de suivi des finissant-e-s;
   3) dossiers relatifs aux demandes d'autorisation de programmes;

b) Responsable de l'élaboration et de l'application de la politique d'admission;

c) Responsable de la transmission des directives du Ministère de l'Education du Québec qui touchent les disciplines et les programmes;

d) Responsable de l'élaboration et de la mise en application des politiques et procédures suivantes:
   1) grilles de cours;
   2) cours complémentaires;
   3) exemptions et équivalences;
   4) abandons de cours;

5) changements d'orientation;

6) article 30;

e) Supervise la coordination des stages;

f) Supervise le service de l'Aide pédagogique individuelle:

1) coordonne l'élaboration des orientations et des politiques du service;

2) assume la responsabilité de gestion des ressources du service:

- gestion du personnel
- gestion financière et budgétaire;

g) Participe aux comités suivants:

1) comité de direction des Services pédagogiques

2) comité de coordination des Services pédagogiques

3) coordination des départements

4) comité de perfectionnement des enseignants

5) comité des relations de travail;

h) Participation à la représentation du collège auprès du Ministère de l'Education du Québec et d'autres instances pertinentes;

i) Assume tout autre tâche relative à ses fonctions qui lui est confiée par son supérieur immédiat.

Adjoint administratif

Comme membre de l'équipe de direction et par délégation de pouvoir l'adjoint administratif participe aux fonctions et responsabilités de la direction des Services pédagogiques. Son supérieur immédiat est le directeur des Services pédagogiques.

FONCTION ET TACHES

a) Responsable de la gestion budgétaire des départements:
   1) établissement des prévisions budgétaires: analyse des besoins, consultation, synthèse;
   2) autorisation des dépenses des départements;
   3) analyse des budgets;

b) Responsable de la planification de l'affectation des locaux pour l'ensemble des Services pédagogiques:
   1) affectation et coordination de l'aménagement des locaux requis par les départements en collaboration avec les Services administratifs;

c) Responsable de la gestion de la tâche d'enseignement:
   1) prévision de la clientèle en collaboration avec le registraire, l'adjoint aux programmes et les départements;
   2) élaboration du projet des règles de distribution;
   3) élaboration du projet de dégrèvement des chefs de département;

4) détermination et affectation du nombre de professeurs par discipline;

5) détermination des projets de mise en disponibilité;

6) bilan des tâches d'enseignement;

d) Responsable de l'approbation des desiderata d'horaires des départements en collaboration avec le registraire et l'adjoint à la pédagogie;

e) Responsable de la gestion du personnel technique des départements:

1) sélection, contrôle des absences, autorisation de déplacement, recommandation de congés de perfectionnement, autorisation du temps supplémentaire et évaluation du rendement;

f) Participe à la gestion et à la sélection du personnel enseignant:

1) absence, déplacement, congé de perfectionnement, renouvellement de contrats, autorisation de suppléance, détermination des besoins en personnels;

2) recommandation d'engagement;

g) Supervise le service du registrariat:

1) coordonne l'élaboration des orientations et des politiques du service;

2) assume la responsabilité de gestion des ressources du service:

- gestion du personnel
- gestion financière et budgétaire;

h) Coordonne les relations entre le service de l'informatique et les services pédagogiques:

1) identification des besoins et détermination des priorités;

i) Participe à l'élaboration des échéanciers, des plans de travail et à la gestion budgétaire des Services pédagogiques:

1) responsable de l'élaboration de l'échéancier-cadre;

j) Participe aux comités suivants:

1) comité de relations de travail

2) comité de direction des Services pédagogiques

3) comité de coordination des Services pédagogiques

4) coordination des départements;

k) Participe à la représentation du collège auprès du Ministère de l'Education du Québec et d'autres instances pertinentes;

l) Assume toute autre tâche relative à ses fonctions qui lui est confiée par son supérieur immédiat.

Adjoint à la pédagogie

Comme membre de l'équipe de direction et par délégation de pouvoir du directeur des Services pédagogiques, l'adjoint à la pédagogie participe aux fonctions et responsabilités de la direction des Services pédagogiques. Son supérieur immédiat est le directeur des Services pédagogiques.

FONCTION ET TACHES

a) Participe à l'élaboration et à l'application d'un plan de développement pédagogique;

b) Supervise les services du Centre des ressources didactiques (Recherche, Bibliothèque, Communications audio-visuelles):

1) coordonne l'élaboration des orientations et des politiques des services du Centre de ressources didactiques;

2) assume la responsabilité de gestion des ressources de ces services:

- gestion du personnel
- gestion financière et budgétaire;

Note: En l'absence d'un coordonnateur à la Bibliothèque, l'adjoint à la pédagogie agit directement comme coordonnateur;

c) Responsable de l'élaboration et de la mise en application de la

politique et des procédures relatives au plan d'études;

1) approbation des plans d'études;

2) approbation des cahiers de cours;

d) Responsable de la mise en application de la politique et de la procédure de sélection du personnel enseignant en collaboration avec les services du personnel, les départements et l'adjoint administratif;

e) Responsable à l'élaboration de la politique d'évaluation des enseignements, de l'apprentissage et participe à l'engagement du personnel enseignant; responsable de la mise en application de la politique d'évaluation des enseignements et de l'apprentissage;

f) Participe à l'élaboration de la politique de perfectionnement du personnel ressource à l'apprentissage; responsable de la mise en application de la politique;

g) Participe aux comités suivants:

1) commission pédagogique

2) comité de direction des Services pédagogiques

3) coordination des départements

4) comité de perfectionnement des professeurs;

h) Responsable de l'élaboration et de la mise en application de la politique du calendrier scolaire et de sa révision;

i) Participe à la représentation du collège auprès du Ministère de l'Education du Québec et d'autres instances pertinentes;

j) Assume toute autre tâche relative à ses fonctions qui lui est confiée par son supérieur immédiat.

Aide pédagogique individuel

NATURE DU TRAVAIL

L'emploi de l'aide pédagogique individuel est un emploi de professionnel qui comporte plus spécifiquement des fonctions d'assistance personnelle à l'étudiant-e, notamment dans:

- le développement d'un profil de formation qui tienne compte de ses goûts, ses aptitudes et ses possibilités: choix de cours, d'options, programmation de l'horaire individuel ...

- la progression de son apprentissage: diagnostic des difficultés, choix des modes correctifs d'intervention, réorientation du programme individuel ...

Dans le cadre du service de l'aide pédagogique individuelle, le professionnel sera responsable de certains programmes d'enseignement. Il assumera une responsabilité dans toutes les opérations du service. Le partage des dossiers particuliers s'effectuera selon l'intérêt et la compétence du professionnel.

ATTRIBUTIONS CARACTERISTIQUES

L'aide pédagogique individuel conseille et informe les étudiants dans le choix de leur programme et de leurs cours, dans la fabrication de leur horaire individuel, dans les changements d'orientation ou de

spécialités, dans l'abandon de cours ...

Il analyse les dossiers des étudiant-e-s, diagnostique le plus précisément possible les causes ou les dangers d'échecs, suggère aux étudiant-e-s des remèdes à ces situations et fait régulièrement rapport à ce sujet aux membres de la direction des Services pédagogiques.

Il peut être appelé à participer à diverses rencontres d'information sur le contenu des programmes.

Il se tient au courant des débouchés à l'université et sur le marché du travail pour les diplômé-e-s des différents programmes afin de conseiller plus utilement les étudiant-e-s.

Il peut faire l'étude des dossiers académiques des étudiant-e-s en vue de l'admission et de l'étude des profils académiques en vue de l'émission d'attestations d'études.

Responsable de la recherche et de l'expérimentation pédagogique

FONCTION

Sous l'autorité de l'adjoint au directeur des Services pédagogiques responsable du Centre des ressources didactiques, le responsable de la recherche et de l'expérimentation pédagogique se situe en fonction-conseil auprès des professeurs et des départements.

Il a comme tâches principales:

- d'initier, d'animer, de coordonner les différents efforts susceptibles d'améliorer la communication pédagogique;
- de fournir l'information sur l'innovation pédagogique;
- d'assurer la qualité scientifique des expérimentations, des recherches et des mécanismes d'évaluation.

Conseiller pédagogique - Coordonnateur du service de l'audio-visuel

NATURE DU TRAVAIL

De façon générale, le poste comporte des fonctions de conseil auprès du personnel cadre responsable des services d'enseignement et d'animation pédagogique auprès des enseignant-e-s et des autres professionnel-le-s relativement à l'implantation, au développement, au choix et à l'utilisation des méthodes, des techniques, de l'équipement, du matériel didactique, etc ...

Le conseiller pédagogique assume également la coordination du service de l'audio-visuel.

ATTRIBUTIONS CARACTERISTIQUES

a) Coordonnateur

1) Répartition du travail quotidien;
2) Rédaction des réquisitions (immobilisations et fonctionnement);
3) Participation à l'élaboration et l'évaluation des objectifs du service;
4) Participation à l'élaboration du plan global du développement de son service;
5) Participation aux réunions du C.C.S.P. et du C.R.D.;
6) Etablissement du programme de travail du service en colla-

boration avec les autres membres du service;

7) Participation à l'élaboration des prévisions budgétaires;

8) Contrôle budgétaire;

9) Tenue des réunions du service;

10) Participation à l'évaluation des besoins du milieu;

11) Recommandations sur le choix des appareils;

12) Organisation des conditions de distribution et de transport du matériel;

13) Supervision de l'application du contrôle des appareils décentralisés;

14) Supervision de l'opération des inventaires;

15) Participation à l'élaboration et à la mise à jour des politiques et procédures;

16) Transmission de l'information aux autres services;

17) Supervision de l'implantation des systèmes répondant aux besoins du milieu;

18) Participation à la mise à jour d'un système de classement efficace;

19) Participation à la gestion de l'auditorium.

b) Conseiller pédagogique

1) Conseil auprès des enseignant-e-s sur les méthodes et sur l'utilisation des médias;

2) Conseil sur le choix des ressources en fonction des objectifs de programmes et de cours;

3) Rencontres d'information avec les services et départements;

4) Organisation d'activités d'information et de sensibilisation sur l'innovation pédagogique;

5) Participation à l'élaboration de la revue "Ensuite";

6) Recueil d'informations sur les méthodes, les recherches et les projets d'innovations reliés à son secteur;

7) Conseil au personnel de cadre et aux autres personnels sur les méthodes et les techniques en rapport plus directement avec la technologie éducative;

8) Collaboration à la mise sur pied de projets spécifiques dans le domaine de l'innovation pédagogique;

9) Participation à l'évaluation du choix des ressources et des méthodes en rapport avec les programmes d'enseignement;

10) Conseil sur les questions relatives à l'évaluation (méthodes, projets, résultats étudiants);

11) Identification des besoins du collège en audio-visuel, conseil sur les moyens didactiques appropriés aux objectifs et aux programmes;

12) Participation occasionnelle à la production;

13) Participation à l'identification des besoins de perfectionnement, à leur analyse et à leur satisfaction;

14) Participation à l'élaboration de programmes de perfectionnement;

15) Animation et réalisation d'activités de perfectionnement dans son champ de compétence.

Coordonnateur du Service de la bibliothèque

NATURE DU TRAVAIL

Sous la direction de l'adjoint à la pédagogie, le coordonnateur coordonne le service de la bibliothèque. Il voit à l'orientation et à l'animation des étudiant-e-s et des professeurs dans l'usage de la documentation ainsi qu'à les assister dans leurs recherches.

ATTRIBUTIONS CARACTERISTIQUES

a) Préparer l'échéancier des opérations du service et le soumettre pour approbation;

b) Coordonner l'application de l'échéancier et organiser les activités qui en découlent;

c) Superviser quotidiennement le fonctionnement de la bibliothèque;

d) Contrôler l'application des politiques et procédures du service; suggérer et préparer les modifications nécessaires;

e) Assurer le travail de référence auprès des usagers à raison de deux heures par jour, incluant l'initiation des étudiant-e-s;

f) Effectuer le choix de la collection selon les procédures approuvées;

g) Assumer la gestion budgétaire du service;

Coordonnateur du Service de la bibliothèque

NATURE DU TRAVAIL

Sous la direction de l'adjoint à la pédagogie, le coordonnateur coordonne le service de la bibliothèque. Il voit à l'orientation et à l'animation des étudiant-e-s et des professeurs dans l'usage de la documentation ainsi qu'à les assister dans leurs recherches.

ATTRIBUTIONS CARACTERISTIQUES

a) Préparer l'échéancier des opérations du service et le soumettre pour approbation;

b) Coordonner l'application de l'échéancier et organiser les activités qui en découlent;

c) Superviser quotidiennement le fonctionnement de la bibliothèque;

d) Contrôler l'application des politiques et procédures du service; suggérer et préparer les modifications nécessaires;

e) Assurer le travail de référence auprès des usagers à raison de deux heures par jour, incluant l'initiation des étudiant-e-s;

f) Effectuer le choix de la collection selon les procédures approuvées;

g) Assumer la gestion budgétaire du service;

h) Participer aux activités du C.R.D. et du C.C.S.P.;

i) Préparer le bilan annuel;

j) Assurer les relations avec les organismes extérieurs;

k) Participer, s'il y a lieu, aux activités de Performa.

Appendice H

Rôle et composition des comités du collège

à vocation de formation

COMITE DE COORDINATION DU COLLEGE

Rôle: Coordonner toutes les activités et le développement du collège

Composition: Le Directeur général et les directeurs de services

COMITE DE COORDINATION DES SERVICES PEDAGOGIQUES

Rôle: Coordonner les activités des Services pédagogiques

Composition: Le Directeur des Services pédagogiques et ses adjoints

COMITE DE COORDINATION DES SERVICES AUX ETUDIANTS

Rôle: Coordonner les activités des Services aux étudiants

Composition: Le Directeur des Services aux étudiants et les coordonnateurs de services

COMITE A.G.E.S. / COLLEGE

Rôle: Discuter de toutes questions relatives aux affaires étudiantes

Composition: Trois (3) cadres dont le Directeur des Services aux étudiants et trois (3) étudiant-e-s

COMITE D.T. PEDAGOGIE

Rôle: Coordonner le développement de l'utilisation de l'informatique en pédagogie

Composition: Le Directeur des Services pédagogiques et son adjoint administratif, les coordonnateurs des services de l'Informatique, de l'Audio-visuel, de la Recherche et Expérimentation et de la Bibliothèque ainsi que trois (3) professeurs

TABLE DE CONCERTATION A.P.I. / PSYCHO-ORIENTATION

Rôle: Concertation sur le travail de consultation

Composition: Les aides pédagogiques individuels, la psychologue, la conseillère en information scolaire et professionnelle et le conseiller d'orientation.

Appendice I

Grille d'analyse

Structure organisationnelle du C.E.G.E.P. de Saint-Jérôme

ELEMENTS	NOTES
A) LES ORGANIGRAMMES	
a) L'organigramme du collège	
. Type d'organigramme	
. Les composantes (services)	
. L'autorité hiérarchique	
. Les liaisons structurelles	
- les liaisons bilatérales	
- les liaisons unilatérales	
- les liaisons multilatérales	
-- le collège	
-- les clans	
-- le cénacle	
-- le groupe	
-- les groupes structurels	
. La complémentarité des éléments	
. Les lieux de coordination et de concertation	
. Relation entre l'organigramme officiel et l'organigramme réel	

ELEMENTS	NOTES
- recherche de l'organigramme officiel - recherche de l'organigramme réel . La fonction des composantes . Les activités des composantes (tâches) . La complémentarité des fonctions et des activités. b) L'organigramme des Services pédagogiques . Type d'organigramme . Les composantes (postes) . L'autorité hiérarchique . Les liaisons structurelles - les liaisons bilatérales - les liaisons unilatérales - les liaisons multilatérales -- le collège -- les clans -- le cénacle -- le groupe -- les groupes structurels . La complémentarité des éléments	

ELEMENTS	NOTES
. Les lieux de coordination et de concertation . Relations entre l'organigramme officiel et l'organigramme réel - recherche de l'organigramme officiel - recherche de l'organigramme réel . La fonction des composantes . Les activités des composantes (tâches) . La complémentarité des fonctions et des activités.	
c) L'organigramme des Services aux étudiants . Type d'organigramme . Les composantes (postes) . L'autorité hiérarchique . Les liaisons structurelles - les liaisons bilatérales - les liaisons unilatérales - les liaisons multilatérales -- le collège -- les clans	

ELEMENTS	NOTES
-- le cénacle -- le groupe -- les groupes structurels . La complémentarité des éléments . Les lieux de coordination et de concertation . Relations entre l'organigramme officiel et l'organigramme réel - recherche de l'organigramme officiel - recherche de l'organigramme réel . La fonction des composantes . Les activités des composantes . La complémentarité des fonctions et des activités	
B) L'ORGANISATION a) Les organismes (services) . L'autorité hiérarchique . La cohérence des organismes	

ELEMENTS	NOTES
. La permanence des organismes . Les rôles (fonctions) . Les activités - spécifiques - auxiliaires - homogènes - hétérogènes - complémentaires - convergentes - les groupements d'activités . Les tâches exigées par les activités - organisation du travail - procédures - opération - objectifs . Les attributions - responsabilités - prérogatives . Classification des organismes en fonction - des activités spécifiques	

ELEMENTS	NOTES
- de la catégorie d'activité impliquée - du mode de participation à l'atelier - de l'exercice de l'autorité - de l'importance hiérarchique . Les organismes permanents - conseil - comités - commission - etc... b) L'autorité . Les lieux d'autorité . L'autorité formelle et informelle . La délégation d'autorité . Autorité hiérarchique fonctionnelle . Compétence fonctionnelle . Autorité hiérarchique par fonction . Les relations entre l'autorité hiérarchique et l'autorité fonctionnelle . L'interdépendance des directions . La filière hiérarchique	

ELEMENTS	NOTES
- degré de rattachement - échelons et niveaux hiérarchiques . Centralisation - décentralisation . Concentration - déconcentration c) Les liaisons structurelles . Liaisons formelles . Liaisons informelles . Liaisons de droit . Liaisons de fait . L'information vs les types de liaisons . La procédure vs les liaisons . Les principes qui soutiennent notre structure	
C) MISSION a) La mission du collège . Nature de l'organisation . Clientèle à servir . Résultats à produire aux clients	

ELEMENTS	NOTES
b) La mission des Services pédagogiques . Nature du service . Clientèle à desservir . Résultats à produire c) La mission des Services aux étudiants . Nature du service . Clientèle à desservir . Résultats à produire	
D) RELATION ENTRE LA STRUCTURE ET LA MISSION a) Les faits b) Le niveau de cohérence c) Les applications possibles	

Appendice J

Questions posées aux différents personnels du collège

Questions posées aux différents personnels du collège

En complément à la grille d'analyse et à l'étude des documents officiels, certaines questions ont été posées au personnel cadre et professionnel du collège. Ces questions ont été posées oralement et de façon informelle, de manière à influencer le moins possible les réponses. Voici les principales questions qui ont été soulevées.

1° Peut-on considérer la gestion du collège comme une gestion de type collégiale?

2° Quels sont les cinq (5) personnes avec lesquelles vous êtes le plus souvent en contact pour des questions d'ordre professionnel?

3° Considérez-vous que le réseau d'information du collège est efficace?

4° Voyez-vous une différence importante entre l'organigramme et la réalité?

5° Considérez-vous que le travail que vous réalisez au collège s'apparente réellement à votre définition de tâches?

6° Comment voyez-vous la concertation dans une institution comme le Collège de Saint-Jérôme?

7° Selon vous, sur quels principes se base la structure de no-

tre organisation?

8" Considérez-vous que la structure organisationnelle du Collège lui permet de réaliser pleinement sa mission de formation intégrale?

BIBLIOGRAPHIE

ALLUSSON, R. (1969). Les organigrammes. Paris: Entreprise Moderne d'édition.

ARGYRIS, Ch. (1970). Participation et organisation. (trad. fr.) s.l. Dunod.

BELANGER, L. LANGEVIN, J.L. TREMBLAY, R. (1976). La Direction participative par objectifs. s.l. CFC, Presses de l'Université Laval.

BLAU, Peter, SCOTT, Richard W. (1962). In formal organizations. s.l.

BRAWN, W. (1960). Exploration in management. s.l.

CROZIER, Michel. (1963). Le phénomène bureaucratique. Paris: Editions du Seuil.

CROZIER, Michel. (1970). La société bloquée. Paris: Editions du Seuil.

DALE, E. (1952). Planning and developping the company organization structure. s.l.

DAVID, R.C. (1951). The Fundamentales of Top Management. New-York.

DRUCKER, P. (1963). Que sera demain? Prévisions. (trad. fr.) s.l. Editions d'organisation.

DRUCKEY. (1954). The practice of Management. New-York.

FAYOL, Henri. (1920). Administration industrielle et générale. s.l. Editions Dunod (1970).

FRIEDMAN, G. (1947). Le travail en miettes. s.l. Gallimard.

JACOBSON, CHARTERS et LIBERMAN. The use of the role-concept in the Study of Complex organizations. s.l.n.d.

Le Groupe Connexe. (1983). Le partage du pouvoir dans les C.E.G.E.P. s.l. Coll. Etudes et réflexions sur l'enseignement collégial.

LIKERT, R. (1960). New Patterns of Management. U.S.A.

LOBSTEIN, J. Structures et organisation de l'entreprise. dans Traité de Sociologie du Travail de G. Friedman et P. Naville. s.l.n.d.

MAYO, Elton. (1945). The social problems of an industrial civilization. s.l. Harvard University.

MEEGNIEZ, R. (1963). Pathologie sociale de l'entreprise. Paris: Editions Gauthier-Villars. (Coll. "Hommes et Organisations").

MERTON, ROBERT, KING. (1952). Reader in bureaucracy. s.l. Free Press.

MORENO, J.L. (1954). Fondements de la sociométrie. trad. P.U.F.

MUCCHIELLI, Roger. (1973). Organigrammes et sociogrammes. Paris: Entreprises Modernes d'édition.

SAINT-JEROME (C.E.G.E.P. de). (1981-82). Rapport annuel 1981-1982.

SAINT-JEROME (C.E.G.E.P. de). (1981-82). Rapport financier, année financière 1981-1982.

SAINT-JEROME (C.E.G.E.P. de). (1982). Recueil des définitions de tâches des personnels cadres et professionnels.

SIMERAY, Jean-Paul. (1969). La structure de l'entreprise. Paris: Entreprises Modernes d'édition.

SIMON, H.A., MARCH, J.G. (1964). Les organisations, problèmes psychologiques. s.l. Editions Dunod.

TANNENBAUM, Arnold S. (1967). Psychologie sociale de l'organisation industrielle.

TAYLOR, F.W. (1911-1912). La direction scientifique des entreprises. s.l. réed. Editions Dunod (1965).

URWICK, LYNDALL, FOWNES. (1941). Dynamic administration. s.l. Management publications trust.

VIDAL, A. et BEAUSSIER, J. (1966). Organisation des structures de direction. s.l. Editions Dunod. (Coll. "Voies nouvelles de l'organisation").

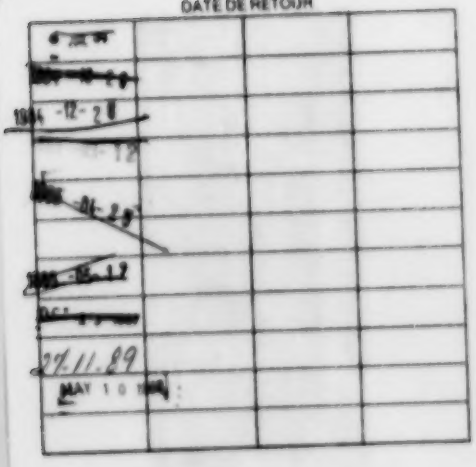
WHYTE, W.H. Jr. (1959). L'homme de l'organisation. s.l. Editions Plon.

WIENER, N. (1962). Cybernétique et Société. Paris: Union générale d'éditions. (Coll. "Le Monde en 10/18").

WORMS, R. (1896). Organisme et société. Paris: Editions V. Giard et E. Brière.

X0025512 6

DATE DE RETOUR



ENAP-MONTRÉAL
DOCUMENTATION